

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ANTONIO NOVAES

**AS DIFICULDADES SUPERADAS POR PEQUENOS EMPREENDEDORES NOS
SETORES DE PRODUTOS E SERVIÇOS NA REGIÃO OESTE E NORTE DA
CAPITAL DE SÃO PAULO**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2014

MARCOS ANTONIO NOVAES

**AS DIFICULDADES SUPERADAS POR PEQUENOS EMPREENDEDORES NOS
SETORES DE PRODUTOS E SERVIÇOS NA REGIÃO OESTE E NORTE DA
CAPITAL DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Organizações

Orientador: Prof. Dr. Kleber Markus

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

N856d Novaes, Marco Antonio

As dificuldades superadas por pequenos empreendedores nos setores de produtos e serviços na região oeste e norte da capital de São Paulo / Marco Antonio Novaes. 2014.

80 p.

Dissertação (Mestrado em Administração) -- Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014.

Orientação: Kleber Markus

1. Empreendedores 2. Micro e pequenas empresas - Região Oeste e Norte 3. SEBRAE - Pesquisa 4. Título.

CDD 658

A dissertação de mestrado intitulada: “AS DIFICULDADES SUPERADAS POR PEQUENOS EMPREENDEDORES NOS SETORES DE PRODUTOS E SERVIÇOS NA REGIÃO OESTE E NORTE DA CAPITAL DE SÃO PAULO”, elaborada por MARCOS ANTONIO NOVAES, foi apresentada e aprovada em 31 de julho de 2014, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Kleber Markus (Presidente/UMESP), Prof. Dr. Alexandre Cappelozza (Titular/UMESP) e Prof. Dr. Otávio Bandeira de Lamônica Freire (Titular/UNINOVE).

Prof. Dr. Kleber Markus
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Almir Martins Vieira
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Programa: Pós-Graduação em Administração

Área de Concentração: Gestão de Organizações

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas e Organizações

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de alguma forma, envolveram-se positivamente para a sua conclusão, seja me incentivando, seja me fornecendo material para a pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço á todos os docentes que pontuaram meu caminho durante a realização do curso de Pós-Graduação, em especial a meu orientador, Prof. Dr. Kleber Markus, pela paciência.

RESUMO

No Brasil, os microempreendimentos representam de 5,6 a 6 milhões de empresas segundo pesquisas do SEBRAE (2010). Cumprem um papel importante para o PIB (Produto Interno Bruto) Nacional. As pesquisas de mortalidade desses negócios mostram que, cerca de 75% não conseguem permanecer no mercado além dos seis meses iniciais. A abertura desses pequenos negócios decorre, em muitos casos, da necessidade oriunda do desemprego. O empreendedor, anteriormente registrado pode usar de sua indenização e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço para iniciar um novo empreendimento. Geralmente, de acordo com as pesquisas, tais negócios não têm um suporte adequado nem constituem um plano de negócios, diferente de outros países como Estados Unidos e Canadá, onde um isso é condição básica para o início de um empreendimento. As pesquisas mostram que o cenário para os microempreendedores é de dificuldades. Por outro lado, contrariando as pesquisas de mortalidade, (SEBRAE, 2010), existem pequenos negócios que sobrevivem ao longo do tempo, passando à margem de toda a oscilação do mercado, tanto interno quanto externo. O presente trabalho analisará seis empresas das regiões norte e oeste de São Paulo, capital, com pequenos negócios que estão estabilizados no mercado. Além disso, mostrará quais as dificuldades transpostas por esses empreendedores para dar longevidade a seu negócio.

PALAVRAS-CHAVE: micros e pequenos empreendedores, pesquisas, SEBRAE.

ABSTRACT

According to the SEBRAE (2010) research in Brazil, microenterprise represent 5,6 to 6 million of company. Meet an important role for the National GDP (PIB). The mortality of these business surveys show that about 75% fail to remain on the market beyond the initial six months. Opening these small businesses is due in many cases, the need arising from unemployment. The previously registered entrepreneur can use your compensation and the Guarantee Fund for Time of Service to start a new enterprise. Most often, these businesses do not have adequate support or constitute a business plan, differently of other countries like the United States and Canada, where is a basic condition for the beginning of a project. Moreover, contrary to the research of mortality (SEBRAE, 2010), there are small businesses that survive over time, from the sidelines of all the oscillation of the market, both internal and external. This paper will examine six micro enterprises of the northern and western regions of São Paulo, capital, and with small businesses that are more than five years in the market and formed near the subway terminals, Santana and Butantã. Also, show what difficulties transposed by these entrepreneurs to give longevity to your business.

KEY WORDS: micro and small achievers, research, SEBRAE.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com a receita anual a partir de 2012.....	17
Tabela 2 – Classificação das microempresas, segundo o pessoal empregado e faturamento bruto anual.....	19
Tabela 3 – Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com a receita anual a partir de 2012.....	20
Tabela 4 – Classificação das empresas segundo o número de empregados.....	20
Tabela 5 – Encargos sociais básicos.....	23
Tabela 6 – Planilha de cálculo de preço.....	24
Tabela 7 – Comparação entre início e fechamento.....	40

LISTA DE SIGLAS

CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistencial Gerencial à Pequena e Microempresa

GEM – Global *Entrepreneurship* Monitor

MCE – Ministério do Comércio Exterior

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

NAFTA – Tratado Norte-americano de Livre Comércio

NBC – Norma Brasileira de Contabilidade

PIB – Produto Interno Bruto

PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda

ROI – Retorno do Investimento

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. EMPREENDEDORISMO.....	16
1.1 Microempreendedor.....	16
1.1.1 A Constituição Federal de 1988.....	16
1.1.2 Microempreendedor Individual.....	16
1.1.3 Estatuto da Micro e da Pequena Empresa.....	17
1.1.4 Microempreendedor – Segundo MERCOSUL.....	18
1.1.5 Microempreendedor – Segundo Receita/Faturamento.....	19
1.1.6 Microempreendedor – Segundo Número de Empregados.....	20
1.1.7 Microempreendedor – Segundo Conselho Federal de Contabilidade.....	20
1.1.8 Abertura de um Negócio.....	21
1.1.9 Encargos de Mão de Obra.....	22
1.1.10 Livros Legais Necessários.....	25
1.1.11 Vigilância Sanitária.....	26
1.1.12 CEBRAE e outras autarquias.....	28
1.1.13 SEBRAE.....	30
1.1.14 Plano de Negócio.....	33
2. ANÁLISE DE PESQUISAS SECUNDÁRIAS.....	36
2.1 Pesquisas SEBRAE.....	36
2.2 Outras Pesquisas.....	37
3. METODOLOGIA E ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA.....	43
3.1 Análise da Pesquisa Aplicada.....	44

3.2 Análise Comparativa das Respostas.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	53

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo começou a surgir no Brasil a partir das tentativas de Portugal de tornar a colônia habitável. Com a grande distância da metrópole, pequenos empreendimentos foram estabelecidos para sustentar a colônia com artigos dos quais necessitava. Além disso, havia a intenção de se tomar posse da nova terra, antes que navegadores de outras nações o fizessem.

A nova terra necessitava de tudo. As viagens transoceânicas eram longas, tornando difícil prover a colônia dos artigos necessários. Os pequenos empreendimentos surgiram, assim, pela necessidade do que a nova terra precisava. Com a indústria extrativista e com a cana de açúcar, vários engenhos foram criados no nordeste do Brasil. Nesse momento da história, a colônia era habitada nas regiões litorâneas, onde portos foram criados para receber as caravelas e para dar a saída de mercadorias. Os primeiros engenhos foram criados perto de rios, procurando usar as águas para auxiliar as moendas e também o transporte, conforme discorre Souza (*et. al.*, 2007). Tratava-se basicamente de pequenos fortes com ampla segurança, para evitar os contatos violentos com os indígenas que habitavam a terra, segundo nos relata Muniz (1982 *apud* SOUZA *et. al.*, 2007). Na medida em que os colonizadores começaram a adentrar a floresta, novos empreendimentos e empreendedores começaram a surgir, tais como as pousadas e os tropeiros. Os colonizadores precisavam de locais para descanso e alimentação, o que deu ensejo ao surgimento desses locais de parada (PASSETI, 1999).

A produção de alimentos e de bebidas na colônia acabou contrariando a coroa portuguesa. Se os nativos produzissem aqui, não precisariam comprar da coroa. Nesse momento, pequenos empreendedores ocupavam-se do cultivo de fumo e comerciavam escravos. Com a descoberta do ouro em Minas Gerais, houve um grande fluxo de pessoas (PASSETI, 1999).

Para esse abastecimento surgiram os tropeiros, que levavam víveres em lombo de mulas ou de escravos, provendo o interior do país. O tropeiro pode ser considerado um microempreendedor autônomo, pois trabalhava e dirigia seu negócio de transportes sozinho. Essa fase da história do Brasil facilitou o surgimento de pequenos empreendimentos que supriam tudo aquilo que era necessário para a sobrevivência da província. Com a imigração, outros povos passaram a viver aqui,

entre eles os sírios e os libaneses, que criam a figura do mascate, aquela figura que viajava por todos os cantos do país comerciando produtos de pequena monta. A chegada da família real ao Rio de Janeiro, por sua vez, também fomentou o crescimento da cidade. Tem início, assim, o trabalho assalariado, que acaba expandido a atividade econômica, segundo Fulkelman *et. al.*, (2003).

Apesar de toda a ajuda prestada pelos pequenos empreendedores para o crescimento do Brasil, somente muito mais tarde, na Constituição Federal de 1988, é que eles tiveram uma classificação como tal. Nesse momento são definidos como micro e pequenos empresários, tendo uma classificação específica nas atividades econômicas e financeiras do governo e na legislação federal (AGÊNCIA BRASIL).

A preocupação do Governo para com os pequenos empreendimentos forçou a criação do CEBRAE (Centro Brasileiro de Assistencial Gerencial a Pequena e Média Empresa) que, funcionando atrelado aos Ministérios, principalmente o do Planejamento, não conseguiu obter os resultados esperados, sendo substituído em 1990 pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), serviço autônomo, com capital próprio, que procura gerenciar, treinar, capacitar, assessorar e cuidar de todos aqueles pretendentes a empresários. Outro fato memorável foi a promulgação, em 2006, do Estatuto da Micro e Pequena Empresa e da Empresa de Pequeno Porte. Tudo seria “maravilhoso” não fosse a dificuldade encontrada na hora de se abrir e fechar um pequeno negócio. O pequeno empreendedor tem de contratar uma empresa de contabilidade para fazer frente à burocracia estatal, tal a quantidade de autarquias, documentos e prazos que deverá cumprir para se tornar empresário (SEBRAE, 2011).

Como ressaltamos, as pesquisas de mortalidade do SEBRAE (2011) mostram que 75% das empresas abertas fecham nos primeiros seis meses de funcionamento. Este trabalho formata um referencial teórico – partindo de uma base de historicidade da criação dos pequenos negócios e dos pequenos empreendedores –, procurando arrolar o processo pelo qual passa o candidato a empresário. As pesquisas secundárias, do SEBRAE e outras, serão revistas no sentido de procurar mostrar toda a dificuldade pelas quais passam os pequenos negócios, o que provoca, por vezes, sua mortalidade. Na pesquisa aplicada utilizou-se uma amostra de seis empresas empreendedoras que, conforme consulta prévia, estão no mercado há mais de cinco anos e servirão para mostrar as dificuldades enfrentadas e vencidas

pelo empreendedor, propiciando sua continuidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas em profundidade, a partir de uma amostra não probabilística, por cota, nas regiões norte e oeste de São Paulo, grande centro empreendedor.

Pode-se então definir como problema: Quais as atitudes e ações dos empreendedores para ultrapassarem as dificuldades iniciais, e estarem ativos com mais de cinco anos de existência?

No capítulo 1 apresenta-se as definições de microempreendedor e de microempreendimento em vários setores da administração pública, tais como as da legislação, da Constituição Federal de 1988, do MERCOSUL e do Conselho Federal de Contabilidade. Pontua também autarquias como o CEBRAE, iniciador do processo microempresas, e do SEBRAE, continuador e atual órgão de auxílio dos microempresários.

No capítulo 2 analisamos pesquisas secundárias do SEBRAE e outras pesquisas que darão suporte às perguntas do roteiro, as quais servirão de base para as entrevistas e para a resposta do objetivo deste trabalho: a superação de dificuldades pelos empreendedores que possibilitaram a estabilidade e a manutenção dessas empresas no mercado.

O capítulo 3, por fim, contempla a metodologia e a análise da pesquisa aplicada, conforme está detalhado no início do capítulo.

1 EMPREENDEDORISMO

1.1 Microempreendedor

1.1.1 Na Constituição Federal de 1988

O período de 1961 a 1984, no Brasil, foi marcante. A tomada do poder em 1961 pelos militares criou um período de exceção, censura e perseguição política. Tivemos também o período do milagre brasileiro, quando, ajudado pelo capital estrangeiro, a ditadura promoveu mudanças na economia, que, por certo tempo, tiveram algum resultado positivo. Com a subida ao poder do general Figueiredo, e a abertura política, elegeu-se, ainda que indiretamente, Tancredo Neves, presidente que tinha como vice o senador José Sarney. Acometido por uma doença grave, o presidente Tancredo Neves sequer pode ser empossado, dando lugar ao vice. Como promessa de campanha de Tancredo estava a criação e a convocação de uma Assembleia Constituinte, para elaboração e promulgação de uma nova Constituição, a fim de serem extirpados da antiga Carta Magna todo entulho autoritário que lhes foram impostas. A Assembleia Constituinte foi composta de 487 deputados e 72 senadores, que outorgaram ao Brasil a constituição, chamada pelo Sr. Ulisses Guimarães, de Constituição Cidadã. Começava então um novo ciclo na história do Brasil dos tempos atuais (AGÊNCIA BRASIL).

A constituição brasileira promulgada em 1988 relata, em seu artigo 179, o seguinte:

Artigo 179. A União, os Estados, O Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (CALDAS, 1989).

1.1.2 Microempreendedor individual

De acordo com o SEBRAE (2010) existiam, em novembro de 2011, 5,6 milhões de micro e pequenas empresas no país, incluindo 1,7 milhões de empreendedores individuais que integram o regime especial de tributação em atividades como cabeleireiras, manicures, costureiras, carpinteiros, borracheiros, eletricitas, encanadores e outros.

O limite anual do simples para o empreendedor individual era de R\$ 36 mil até o ano de 2011, limite este que teve um aumento de quase 67% a partir de 2012, ficando em R\$ 60 mil (SANTOS *et al.*, 2012).

1.1.3 Estatuto da Micro e Pequena Empresa

Para formalizar e dar aspectos jurídicos aos microempreendimentos foi promulgada a lei complementar, conforme relato abaixo.

Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte:

“art.”3º Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresaria, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I- no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- II- no caso de empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) (SANTOS *et al.*, 2012).

Tabela 1 – Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com a receita anual a partir de 2012

Porte	Simple Nacional Faturamento anual
Microempresas	Até R\$ 360.000,00
Pequenas empresas – EPP	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3,6 milhões

Fonte: Simple Nacional, Lei complementar Federal nº 139 de 10/11/11, em Santos *et al.*, 2012.

Como mostrado, a formalização legal definiu em seu conteúdo como seria a forma de se classificar um empreendimento daquela data até hoje, para fins de atender a legislação específica, tributária, legal, previdenciária, entre outras.

1.1.4 Microempreendedor Segundo o MERCOSUL

A integração das economias é fator marcante no período atual, em que vários países adotam parcerias comerciais para ativar tanto os laços de amizade quanto as atividades econômicas. Podemos citar, por exemplo, o NAFTA, (Tratado Americano de Livre Comércio), entre Estados Unidos da América e Canadá; o Pacto Andino (Pacto dos Países dos Andes) e o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul).

O MERCOSUL foi criado em 26 de março de 1991 com a assinatura, no Paraguai do Tratado de Assunção. Tinha como membros o Brasil, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai, e como membros associados a Bolívia e o Chile. O objetivo de sua criação foi estabelecer uma forma de livre circulação de bens e serviços a seus integrantes, adotar uma política externa e melhorar a tarifação alfandegária entre os partícipes. Tinha também como objetivo concorrer em termos de preços competitivos e buscar novos mercados mundiais decorrentes da globalização da economia.

Para fazer funcionar o que fora acordado no Tratado de Assunção, parâmetros tiveram de ser estabelecidos, tais como o tamanho das empresas que vão dar vazão à produção dos países MCE (Ministério do Comércio Exterior).

O MERCOSUL, conforme a Resolução nº 59/98, define que os parâmetros podem ser quantitativos e qualitativos. Em relação aos aspectos quantitativos, destaca que há dois critérios que podem ser empregados: pessoal empregado e nível de faturamento. Para fins de classificação prevalecerá o nível de faturamento; sendo o número de pessoas ocupadas adotado como referência.

Portanto, as micro e pequenas empresas, segundo o pessoal empregado e faturamento, classificam-se conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 2 – Classificação das microempresas, segundo o pessoal empregado e faturamento bruto anual

Porte	Atividade	Pessoal ocupado	Exportações
Microempresa	Comércio e serviços	1 a 5 pessoas	Até US\$ 200 mil
	Indústria	1 a 10 pessoas	Até US\$ 400 mil
Empresas de pequeno porte	Comércio e serviços	6 a 30 pessoas	Acima de US\$ 200 mil
			Até US\$ 1,5 milhão
	Indústria	11 a 40 pessoas	Acima de US\$ 400 mil Até US\$ 3,5 milhões

Fonte: Santos *et. al.*, 2012.

A Resolução nº 59/98 afirma que, em relação ao aspecto qualitativo, as micro e pequenas empresas não deverão ser controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que, em seu conjunto, supere os valores estabelecidos. Portanto, se a empresa tiver um porte pequeno em relação aos aspectos quantitativos, mas for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo, ela não pode ser considerada micro ou pequena (SANTOS *et. al.*, 2012).

1.1.5 Microempreendedor Segundo Receita/Faturamento

Tendo em vista o enquadramento na legislação, no sentido de serem cobrados impostos e taxas, a Receita Federal criou uma tabela de classificação, conforme demonstrada na tabela 3.

Tabela 3 – Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com a receita anual a partir de 2012

Porte	Simples Nacional Faturamento anual
Microempresas	Até R\$ 360.000,00
Pequenas empresas – EPP	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3,6 milhões

Fonte: Simples Nacional, Lei complementar Federal nº 139 de 10/11/11, em Santos *et. al.*, 2012.

1.1.6 Microempreendedor Segundo o Número de Empregados

Conforme o número de empregados, as empresas podem ser classificadas da seguinte forma:

Tabela 4 – Classificação das empresas segundo o número de empregados

Porte/setor	Indústria	Comércio e serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE, 2011.

1.1.7 Microempreendedor Segundo o Conselho Federal de Contabilidade

Diferentes órgãos de controle e fiscalização precisam adaptar a seus conceitos o formato de pequenas empresas. Cada um deles opta por uma classificação própria, no sentido de dar ordenamento jurídico e visibilidade. Apesar de todas as classificações serem bastante próxima, não se tem uma forma padrão que atenda a todas as exigências dos órgãos, autarquias e poder público.

A Norma NBC (Norma Brasileira de Contabilidade) TG 1000 – que se destina à utilização por pequenas e médias empresas – afirma que:

1.2 Pequenas e médias empresas são empresas que:

(a) não tem obrigação pública de prestação de contas; e (b) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos.

1.3 Uma empresa tem obrigação pública de prestação de contas se:

(a) seus instrumentos de dívida ou patrimoniais são negociados em mercado de ações ou estiverem no processo de emissão de tais instrumentos para negociação em mercado aberto (em bolsa de valores nacional ou estrangeira ou em mercado de balcão, incluindo mercados locais ou regionais); ou (b) possuir ativos em condição fiduciária perante um grupo amplo de terceiros como um de seus principais negócios (SANTOS *et. al.*, 2012).

1.1.8 Abertura de um Negócio

Segundo dados de agosto de 2010 extraídos da Pesquisa de Mortalidade das Empresas elaborada pelo SEBRAE-SP, cerca de 27% das empresas paulistas fecham em seu primeiro ano de atividade. Entre as principais causas dessas falências, de acordo com o estudo, estão, a gestão ineficiente do negócio e a falta de planejamento.

Dessa forma, para que um empreendimento alinhe seus objetivos e mantenha-se sempre competitivo no mercado é necessário que ele tenha real controle sobre seus recursos financeiros (SEBRAE, 2010).

Mas, antes mesmo do futuro empreendedor tornar-se empresário, ele vai tomar conhecimento da burocracia governamental para abertura de novos negócios. Entre elas estão (podem variar conforme a unidade da federação):

1. Registro da empresa na Junta Comercial do Estado de São Paulo, do contrato social, para ter os direitos e deveres assegurados mediante o registro.
2. Inscrição na Receita Federal, para obtenção do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.
3. Inscrição na Prefeitura Municipal de São Paulo, para obtenção do cadastro de contribuinte mobiliário.
4. Registro da Previdência Social para inscrição da empresa no INSS, (Instituto Nacional de Seguridade Social).
5. Companhia de Saneamento Ambiental Ciência e Tecnologia (CETESB) para os empreendimentos que realizarem atividades poluidoras.
6. Registro no sindicato da Categoria.
7. Vigilância Sanitária, somente em atividades nas quais se manipulem alimentos, produtos farmacêuticos e odontológicos.
8. Registro na Secretaria da Fazenda do Estado, somente se a empresa for contribuinte do ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) empresas mercantis e prestadoras de serviços de telecomunicação e transportes (Adaptado de SEBRAE-RS, acessado em 2014).

Por fim, deve-se ainda abrir uma conta bancária e um livro de registro de funcionários, além da oficialização destes para o início efetivo do negócio.

Naturalmente, o novo empreendedor vai precisar da ajuda de um escritório de contabilidade para fazer frente a todas essas novidades.

1.1.9 Encargos de Mão de Obra

Após a abertura de seu negócio, o “neoempresário” vai começar a deparar com situações que certamente não estava habituado a encontrar. A formação do preço de seus produtos é um item importante na administração de um negócio. Como fazer a precificação? A composição dos custos diretos e indiretos, os custos fixos e variáveis terão que ser apurados com qualidade. A empresa deve saber quanto gasta e quanto recebe, devendo ainda ter controles que visualizem seus custos.

A não ser que os preços de seus produtos sejam controlados pelo governo (Yazigi, 2001), como, por exemplo, combustíveis e pães, não é possível que empresas do mesmo segmento tenham preços iguais. Por vezes vê-se que pizzarias de uma mesma localidade oferecem seus produtos a preços iguais. Tal situação somente será aceitável se elas fizerem parte de uma rede de pizzarias, formal ou informal, em que os custos de produção e fabricação são divididos entre elas, assim como as compras de matérias-primas. Os preços não podem ser iguais porque as despesas de cada estabelecimento são diferentes, as pessoas são diferentes, o tamanho do local é diferente. Ademais, há ainda as contas de luz, água, telefone, internet, combustível, pagamento de empregados, salários, horas extras, aluguel do imóvel, compras e outras despesas, que vão impactar diretamente no preço final do produto. Esses itens devem controlados rigorosamente, pois são eles que comporão o preço de venda.

De acordo com Yazigi (2001, p. 17), pode-se dizer que o preço de venda é conseguido pela soma do preço de compra do produto mais despesas fixas e variáveis, impostos e encargos sociais e o lucro desejado. Certamente o empresário poderá fazer adaptações para o preço à vista e o preço a prazo, considerando também as despesas financeiras do período. O mercado também vai dar sua contribuição. Para tornar o preço competitivo, podem-se fazer concessões e descontos; para isso, o empreendedor deverá pontuar a rotatividade de seus

produtos e de seu estoque, no sentido de não fugir do ponto de equilíbrio e não dar um preço abaixo do de custo. Para uma melhor visualização, a tabela 5 mostra a composição do custo da mão de obra na produção. Um salário de, por exemplo, R\$ 1.000,00 (mil reais) agrega uma despesa de 125,10 %, a ser assumida pela empresa.

Tabela 5 – Encargos Sociais Básicos

%	%	A	ENCARGOS SOCIAIS BÁSICOS
	20	A1	PREVIDENCIA SOCIAL
	8	A2	FUNDO DE GARANTIA
	2,5	A3	SALÁRIO EDUCAÇÃO
	1,5	A4	SESI
	1	A5	SENAI
	0,6	A6	SERVIÇO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA
	0,2	A7	INCRA
	3	A8	SEGURO ACIDENTE DO TRABALHO
36,8			
%	%	B	ENCARGOS SOCIAIS QUE RECEBEM AS INCIDÊNCIAS DE A
	22,53	B1	REPOUSO SEMANAL REMUNERADO
	14,74	B2	FÉRIAS
	0,83	B3	AUXILIO ENFERMIDADE
	0,36	B4	LICENÇA PATERNIDADE
49,54	11,08	B5	13º SALÁRIO
%	%	C	ENCARGOS SOCIAIS QUE NÃO RECEBEM AS INCIDÊNCIAS GLOBAIS DE A
	4,78	C1	DEPÓSITO POR DESPEDIDA SEM JUSTA CAUSA 40% A2+(A2*B)
			AVISO PRÉVIO INDENIZADO CONSIDERANDO ROTATIVIDADE DE 9,67
18,53	13,75	C2	MESES
%	%	D	TAXA DAS REINCIDÊNCIAS
18,73	18,73	D1	REINCIDÊNCIA DE A SOBRE B (36,8*49,54)
%	%	E	FALTAS GREVES E OUTRAS DIFICULDADES
1,5	1,5	E1	
125,1			PERCENTAGEM TOTAL

Fonte: <http://Contabilidade Nelma.com.br>, acessado em 2007.

O processo de cálculo de preço dos produtos para comercialização é bastante trabalhoso. O empreendedor vai precisar saber com certeza qual é o desenvolvimento do produto unitário, suas matérias-primas, seus acessórios, o uso de mão de obra de terceiros (se houver) e os percentuais de despesas administrativas e financeiras que oneram a empresa. O cálculo de preço deve

apresentar e atender a um retorno das despesas, assim como o lucro presumido, devendo pagar essas despesas.

Yazigi (2001) destaca que o empresário deve ter um controle rigoroso de suas despesas e receitas, devendo efetuar planilhas de controle e controles de pagamento, procurando estender seu capital de giro pelo maior tempo possível, evitando assim entrar em algum empréstimo.

Tabela 6 – Planilha de Cálculo de Preço

PRODUTO					ACESSÓRIOS	MEDIDA	UNITÁRIO	QUANT	VALOR
CODIGO									
DESCRIÇÃO	MEDIDA	UNITÁRIO	QUANT	VALOR					
MATÉRIA PRIMA									
					TERCEIROS				
					ACABAMENTO				
					MÃO DE OBRA				
					MAT. PRIMA QUEBRA 30%	0,8			
					M.P. TOTAL				
					MÃO DE OBRA				
					DESP. ADM.				
					M.O.TOTAL				
					ACESSÓRIOS QUEBRA 30%	0,2			
					ACES .TOTAL				
					TERCEIROS				
					CUS .PRODUTO				
					DESP.FIN.				
ACESSÓRIOS					C.P. TOTAL				
					PREÇO C/ 20%				
					PREÇO C/ 30%				
					PREÇO C/40%				

Fonte: adaptado de Yazigi (2001).

As despesas de produção estão mostradas na planilha, assim como o percentual de lucro presumido para essa operação. É importante ressaltar que o mercado regula os preços.

1.1.10 Livros Legais Necessários

De acordo com Santos et. al., (2012) o microempreendedor tem de possuir livros próprios para os lançamentos de operações contábeis e para a apresentação ao fisco ou à prefeitura, se necessário. Quando o microempreendedor opta por abrir seu empreendimento, sabe que precisará do auxílio de um escritório de contabilidade para fazer frente a toda a movimentação resultante da legislação, tanto municipal, quanto estadual e federal.

Destacamos no que segue os livros obrigatórios necessários para a administração contábil e fiscal do negócio:

Livro diário:

Tem o objetivo de registrar de forma cronológica, todos os fatos qualitativos e quantitativos que afetam o patrimônio da empresa. Pode ser feito de forma manual, mecanizada ou digital, deve ser impresso e registrado no órgão competente, conforme IN (Instrução normativa) – DNRC (Departamento Nacional de Registro no Comércio) Nº 102 de 2006 (SANTOS et. al., 2012).

Livro razão:

O livro razão registra todos os fatos. Registra a movimentação de débito e crédito das contas patrimoniais. Tem que ser impresso, encadernado e registrado no órgão competente (SANTOS et. al., 2012).

Livros auxiliares:

Conforme expressa na Resolução CGSN (Comitê Gestor de Tributação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) de 28 de junho de 2007, para optantes de Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional) em relação aos seguintes livros:

- 1 – livro caixa;
- 2 – livro de registro de inventário e estoques;
- 3 – livro registro de entradas, modelo 1 ou 1-A;
- 4 – livro de registro de serviços prestados;
- 5 – livro de registro de serviços tomados;
- 6 – livro de registro de entrada e saída de selo de controle (SANTOS et. al., 2012).

1.1.11 Vigilância Sanitária

A Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, e suas alterações posteriores, versa sobre legislação sanitária, regulamentando a abertura de todo estabelecimento, indústria, comércio ou serviço que envolvam fabrico, comercialização, armazenamento de produtos, distribuição e dejetos que de alguma maneira cause algum impacto na saúde da população. Ela regulamenta e fiscaliza, tanto em nível federal quanto no de estados e territórios, por meio de convênios firmados para essa finalidade. A legislação considera igualmente tanto MEI (Microempreendedor Individual) quanto as grandes corporações que trabalhem no ramo de alimentos e bebidas.

Para que o empreendimento comece a funcionar, o empreendedor, pessoalmente ou através de seu contador, deve solicitar à prefeitura de seu município autorização para funcionamento da empresa. Esse procedimento criará um processo administrativo, por meio do qual, fiscais da vigilância sanitária irão até o local para vistoria, concedendo ou não, posteriormente, o alvará de licenciamento do estabelecimento e a autorização para o funcionamento do mesmo.

A Lei nº 6.437, diz em seu Art. 10:

– São infrações sanitárias:

I – [...] ou quaisquer outros estabelecimentos que fabriquem alimentos, aditivos para alimentos, bebidas, embalagens, [...] que interessem à saúde pública, sem registro, licença e autorizações do órgão sanitário competente ou contrariando as normas legais pertinentes:

[...]

IV – extrair, produzir, fabricar, transformar, preparar, manipular, purificar, fracionar, embalar ou reembalar, importar, exportar, armazenar, expedir, transportar, comprar, vender, ceder ou usar alimentos, produtos alimentícios,

[...] embalagens, [...] que interessem à saúde pública ou individual, sem registro, licença, ou autorizações do órgão sanitário competente ou contrariando o disposto na legislação sanitária pertinente:

V – fazer propaganda de produtos sob a vigilância sanitária, alimentos e outros, contrariando a legislação sanitária:

[...]

XV – rotular alimentos e produtos alimentícios ou bebidas, [...] e quaisquer outros, contrariando as normas legais e regulamentares:

[...]

XVII – reaproveitar vasilhames de saneantes, seus congêneres e de outros produtos capazes de serem nocivos à saúde, no envasilhamento de alimentos, bebidas, refrigerantes, [...]:

XVIII – expor à venda ou entregar ao consumo produtos de interesse à saúde cujo prazo de validade tenha expirado, ou apor-lhes novas datas, após expirado o prazo

[...]

XXIV – inobservância das exigências sanitárias relativas a imóveis, pelos seus proprietários, ou por quem detenha legalmente sua posse:

[...]

XXVIII – fraudar, falsificar ou adulterar alimentos, inclusive bebidas, [...] e quaisquer outros que interessem à saúde pública.

[...]

XXX – expor ou entregar ao consumo humano sal refinado, moído ou granulado, que não contenha iodo na proporção estabelecida pelo Ministério da Saúde (Obs.: Item XXX com redação dada pela Lei número 9.005, de 16/03/1995).

Todas as infrações apontadas anteriormente estão sujeitas, após um procedimento administrativo da fiscalização e abertura de um processo, a penas que vão desde uma simples advertência até o cancelamento do alvará de licença de funcionamento do estabelecimento.

Outras leis referentes à Vigilância Sanitária foram outorgadas, conforme relatadas abaixo:

Lei nº 7967, de 22 de dezembro de 1989 – Dispõe sobre o valor das multas por infração à legislação sanitária, altera a Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977, e dá outras providências.

Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999 – Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências.

Lei nº 9.677, de 2 de julho de 1998 – Altera dispositivo do Capítulo III do Título VIII do Código Penal, incluindo na classificação dos delitos considerados hediondos crimes contra a saúde pública, e dá outras providências.

Portaria nº 710, de 10 de junho de 1999 – Aprova a Política Nacional de Alimentação e Nutrição, cuja íntegra consta do anexo desta Portaria e dela é parte integrante.

Portaria nº 354, de 11 de agosto de 2006 e suas atualizações– Aprova e promulga o Regimento Interno da ANVISA e dá outras providências.

Resolução nº 408, de 11 de dezembro de 2008 – Resolução CNS – Aprova as diretrizes para a promoção da alimentação saudável com impacto na reversão da epidemia de obesidade e prevenção das doenças crônicas não transmissíveis.

A legislação complexa e necessária, é um obstáculo a mais na vida dos microempreendedores, como fazer para não descumprir e ser um empresário responsável. Juridicamente, o desconhecimento da lei, não é atenuante (Adaptado de: <http://portal.anvisa.gov.br>).

1.1.12 CEBRAE e outras autarquias

No período após a morte de Getúlio Vargas em 1954, até a Revolução de 1964, o Brasil passou por períodos conturbados. Com a morte de Vargas, subiu ao poder o vice-presidente Café Filho, que se encarregou das eleições presidenciais previstas para o ano seguinte. Elegeu-se Juscelino Kubstichek de Oliveira, que deu ao Brasil seu Plano de Metas, cujo intuito era levar o país a “crescer cinquenta anos em cinco”. Ele governou de 1955 a 1961, e sua maior realização foi a criação e a construção de Brasília, a nova capital do Brasil. Conforme Pelissari (2002), com a implantação no Brasil de dezenas de empresas multinacionais, através da OPA (Operação Pan-americana), em agosto de 1960, o presidente criou o GEAMPE (Grupo Executivo de Assistência à Pequena e Média Empresa) para que estas acompanhassem o desenvolvimento apresentados nas indústrias. O Grupo não atingiu seus objetivos e foi desfeito.

Em 1964, foi criado o FIPEME (Fundo de Financiamento da Pequena e Média Empresa) e, segundo Machado (2000 *apud* PELISSARI, 2002), os fundos eram prioritariamente destinados à media empresa, ficando as pequenas sem aporte de capital. As EPP (Empresas de Pequeno Porte) já estavam inseridas no contexto de diversos setores.

Em 1967, a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) instituiu, com apoio de universidades da região, os Núcleos de Assistência Industrial (NAI), voltados a oferecer consultoria gerencial às pequenas empresas do setor. As duas iniciativas – do BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) e da SUDENE forneceram subsídios importantes para as discussões sobre o processo de desenvolvimento nacional, dando origem ao CEBRAE (Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa), em 17 de julho de 1972, no meio do período conhecido como “milagre brasileiro”. Na época, o Brasil tinha à frente o presidente Emilio Garrastazu Médici, sucessor do marechal Costa e Silva (PELISSARI, 2002).

Com sede no Rio de Janeiro, a entidade integrava a administração direta federal e fazia parte do organograma do Ministério do Planejamento, com um conselho deliberativo formado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), pela ABDE (Associação Brasileira de Direito e Economia) e pelo Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico (BNDE). Relatos de época, já evidenciavam os problemas recorrentes dos pequenos empreendimentos, deficiência de gestão e alta inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com BNDE (FIGUEIREDO, 2012).

Criada por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, a entidade começou a realizar seu trabalho por meio de parcerias com instituições estaduais em Pernambuco, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraíba, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Santa Catarina. Em 1979, havia formado 1.200 consultores especializados em micro, pequenas e médias empresas (FIGUEIREDO, 2012).

Um ano após sua criação, em 1973, o ambiente econômico começou a deteriorar-se. De acordo com Figueiredo (2012), o primeiro choque internacional dos preços do petróleo refreou a economia mundial e fragilizou as contas externas brasileiras, altamente dependente das importações do produto. Assim, o Brasil entrou em recessão. Ao longo desse período conturbado, o CEBRAE se esforçou para criar um ambiente diferenciado para as MPE (Micro e Pequenas Empresas). Uma das primeiras vitórias foi a aprovação, no âmbito do Congresso Nacional, em 1984, do Estatuto da Microempresa, que estabeleceu uma série de facilidades para esses empreendimentos em áreas como tributos e escrituração contábil. No ano seguinte, a entidade foi transferida para Brasília (FIGUEIREDO, 2012).

Nos governos Sarney e Collor (1985-1990), o CEBRAE enfrentou uma série de crises que o enfraqueceram, e uma medida provisória chegou a decretar seu fechamento. Conforme relata Figueiredo (2012), a sociedade civil se mobilizou contra a MP (Medida Provisória) e, em 9 de outubro de 1990, o CEBRAE foi transformado em SEBRAE pelo Decreto nº 99.570, que complementou a Lei nº 8.029, de 12 de abril daquele ano. Em sua nova condição de serviço social autônomo, ele se desvinculou formalmente da administração pública e se transformou em uma instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por contribuições das empresas em proporção ao valor de suas folhas de pagamento. A nova legislação definiu também seu atual modelo organizacional, que, devido o seu caráter de interesse público, nunca deixou de ter uma forte influência do governo.

1.1.13 SEBRAE – Adaptado SEBRAE

Nos anos 1990, outras mudanças importantes na legislação favoreceram as MPes, como a criação do Simples Federal, em 1996, que reduziu e simplificou o recolhimento de tributos cobrados pela União. O Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, sancionado em 1999, ampliou o leque de proteção sobre o segmento. Mas o avanço mais importante, nos quarenta anos de história da instituição, foi a entrada em vigor da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em 2006. A lei deu maior acesso a mercados e segurança jurídica para investir, sem falar na redução e simplificação de impostos para os empreendedores.

Resultado de uma ampla mobilização que envolveu empresários, associações de classe e uma frente multipartidária no Congresso Nacional, a Lei Geral colocou em prática os artigos da Constituição que determinam à União, aos estados e aos municípios dispensar tratamento simplificado e favorecido às MPes, e consolidou, de forma orgânica, os benefícios de que o segmento já dispunha em diversos diplomas legais.

Com ela, o Simples Nacional passou a abranger também os impostos estaduais e municipais e o setor passou a dispor de tratamento preferencial nas compras do setor público, o que representou a criação de um mercado novo e forte para o segmento.

Apenas no plano federal, as aquisições de produtos e serviços das MPes já somam R\$ 15 bilhões por ano. O Sistema SEBRAE possui hoje cerca de oitocentos pontos de atendimento em todos os estados e no Distrito Federal. Orientações, informações, consultorias, cursos, publicações, organizações de feiras, encontros de negócios e prêmios são alguns dos instrumentos utilizados para potencializar os empreendimentos dos clientes no mercado.

Alguns desses produtos podem ser acessados também por canais *online*, disponíveis no portal do SEBRAE, o que aumenta o alcance das ações. De janeiro a setembro de 2012, a instituição contabilizou 3,5 milhões de atendimentos para cerca de um milhão de empreendedores em atividades presenciais e a distância.

Além disso, a instituição oferece aos empreendedores uma série de programas voltados a suprir as carências das MPE em áreas como gestão de negócios, vendas, *marketing*, tecnologia e inovação, de acordo com as necessidades de cada empreendimento. O Negócio a Negócio, por exemplo, oferece

atendimento gratuito a microempresários, com foco em problemas básicos de gestão.

O SEBRAE Mais é voltado para pequenas empresas consolidadas que buscam ampliar sua presença no mercado. Além de aumentar a capacidade de sobrevivência dos pequenos negócios, a melhoria do ambiente institucional e os programas de apoio desenvolvidos pelo SEBRAE contribuíram para reduzir a informalidade no segmento. Mais recentemente, essa tendência ganhou velocidade com a criação, pelo governo federal, da figura jurídica do Microempreendedor Individual (MEI), voltada a uma camada específica de empreendedores: trabalhadores por conta própria com até determinado limite de renda bruta, atualmente fixada em sessenta mil reais por ano. A nova legislação possibilita a formalização desses empreendedores por meio de procedimentos extremamente simplificados e de baixo custo. Com isso, eles passam a ter acesso a benefícios previdenciários básicos e a facilidades previstas na legislação, como acesso a crédito direcionado e participação favorecida em compras públicas de bens e serviços.

Com a ajuda de diversas campanhas promovidas pelo SEBRAE, mais de 2,5 milhões de microempreendedores individuais já foram cadastrados desde julho de 2009, quando as novas regras entraram em vigor. A previsão é que eles cheguem a quatro milhões em 2014 e a 5,3 milhões em 2015.

Apesar de encontrarem hoje um ambiente de negócios bem mais favorável do que no passado, micro e pequenos empreendedores ainda enfrentam situações desafiadoras (SEBRAE, 2010). O acesso ao crédito ainda é um obstáculo para a expansão do segmento, que, a despeito da importância que tem para a economia do país, absorve apenas 4% do crédito do sistema financeiro. Nos anos 1990, o SEBRAE criou o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE) para complementar as garantias exigidas pelo sistema bancário na concessão de empréstimos. Desde 1995, quando entrou em operação, o FAMPE viabilizou mais de sete bilhões de reais em financiamentos.

Mais recentemente, a instituição passou a estimular o surgimento de (SGC) Sociedades de Garantia de Crédito. Já tradicionais em países como Itália e Espanha, as SGC são formadas pelos próprios empreendedores de uma região específica, com apoio dos poderes públicos locais. Pela maneira como se

organizam, elas estimulam o engajamento da comunidade produtiva na solução de seus problemas financeiros, facilitando o relacionamento das MPES com os bancos.

Desde o início da década passada, quando a primeira entidade brasileira desse tipo surgiu na região da Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul, já foram estabelecidas seis sociedades, distribuídas pelos estados do Paraná, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Outras quatro estão em formação.

Se o trabalho dos últimos quarenta anos foi profícuo, as mudanças pelas quais a economia e as empresas passaram nesse período trazem também novos desafios para o futuro. O Direcionamento Estratégico do SEBRAE, com horizonte no ano de 2022, tem como uma de suas metas consolidarem a instituição como uma agência de desenvolvimento dos pequenos negócios. Para isso, a instituição deve orientar seu trabalho em torno de três grandes eixos: inclusão produtiva, gestão para a competitividade e inovação (SEBRAE, 2010)

Os novos padrões de competição do mundo globalizado impõem às empresas brasileiras de todos os portes a necessidade de alcançar um novo patamar de competitividade e produtividade. A instituição procura apoiar o esforço dos pequenos negócios com programas como o Sebraetec (SEBRAE tecnologia) que subsidia parte dos custos de planos de atualização tecnológica para empresas de pequeno porte, ou os Agentes Locais de Inovação (ALI), que disponibiliza gratuitamente consultores na área de inovação e tecnologia.

Em outra vertente, programas de encadeamento produtivo buscam inserir micro e pequenas empresas nas cadeias de valor de grandes grupos como Petrobras, Vale, Gerdau, Camargo Corrêa e Odebrecht.

Num universo multifacetado como o das MPES, contudo, as receitas não podem ser iguais para todas elas (SEBRAE, 2010). Por isso, o SEBRAE adotou a diretriz de segmentar o atendimento de acordo com as características e demandas de cada tipo de empreendimento. Negócios muito pequenos ou empreendedores individuais que apenas chegaram ao mercado formal têm necessidade de orientação básica sobre gestão empresarial, de forma simplificada e, muitas vezes, à distância, já que a maioria não pode se ausentar do local de trabalho para fazer um curso de capacitação. Pequenas empresas organizadas, que já superaram a fase inicial, têm uma agenda mais complexa. Para elas, o mais importante é aumentar a capacidade de inovação e obter ganhos de produtividade.

Investir no aprimoramento de seu quadro de funcionários e colaboradores passou a ser também elemento central da estratégia do SEBRAE. O principal instrumento utilizado com esse objetivo é a Universidade Corporativa SEBRAE (UCS), criada em 2008. “A Universidade é um importante suporte estratégico para a sustentação do negócio SEBRAE, que é acumulação e difusão do conhecimento na área de gestão de negócios, em especial de pequeno porte.” Somente no primeiro semestre de 2012, foram registradas cerca de cinco mil participações em atividades de capacitação desenvolvidas pela UCS para colaboradores internos e externos. Em 2011, o número chegou a onze mil. A universidade realiza programas de desenvolvimento de lideranças, formação de *trainees* e, em novembro passado, comemorou a criação da primeira turma de MBA (*Master Business Administration*) Executivo em Gestão de Pequenos Negócios, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Apesar da importância que tem para a economia, a participação das MPE no PIB nacional fica muito aquém daquela verificada em países como Espanha (50%) ou Itália (56%). A razão dessa disparidade está na baixa produtividade da maioria das empresas do segmento.

1.1.14 Plano de Negócios

As pesquisas do GEM, *Global Entrepreneurship Monitor* (LIMA, 2010), apontam que o empreendedor brasileiro abre seu negócio, muitas vezes, pela necessidade decorrente da perda de uma colocação fixa, causada pela flutuação da economia. O empreendedor, com isso, quer ser visto no mercado, quer ser um patrão, quer ter seu negócio faturando.

Miles e Snow (1978) foram os primeiros articulistas a pontuarem os pequenos empreendimentos mundialmente. Sua tipologia marca sobremaneira o que ocorre nos pequenos negócios. Apesar de serem autores seminais, estão escrevendo para um mercado que, primordialmente, apresenta na elaboração de seu empreendimento um Plano de Negócios. Esse mercado principal é delimitado pelo Canadá e pelos Estados Unidos.

Nesses países, assim como na Europa, o empreendedor elabora um Plano de Negócios e apresenta a um investidor e, se aprovado, vai dar origem a uma empresa estruturada. O investidor não é um “mecenas”, o que ele quer é ter o *ROI*

(retorno do investimento) em curto prazo. No Brasil, apenas os setores de TI (Tecnologia da Informação), em todos seus níveis, apresentam resultados através do Plano de Negócios, segundo pesquisas, talvez pela qualidade intelectual dos empreendedores. Algumas delas estão alocadas nos Estados Unidos e desenvolvendo seu trabalho com qualidade.

As pesquisas do SEBRAE apontam a falta de um plano como uma das causas da mortalidade das pequenas empresas. O Plano de Negócios nada mais é do que viabilizar o negócio antecipadamente, produzindo uma visão clara de onde pretende chegar o empreendedor. Ele vai arrolar todas as possibilidades, oportunidades e ameaças que o negócio enfrentará em seu segmento de mercado.

O SEBRAE (2010) apresenta a seguinte definição para Plano de Negócios:

É um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova ideia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável. [...]

O futuro empreendedor deve especificar o que pretende fazer e qual produto será oferecido à população. A pré-qualificação do empreendimento passa por uma pesquisa de mercado, no sentido de verificar quais oportunidades ele terá quando instalado, assim como a escolha do local. Trata-se de um processo cheio de especificidades, tanto que o futuro empresário talvez precise de um consultor especializado para concretizá-lo.

O SEBRAE-RS, (2010) apresenta um resumo passo a passo de um projeto de viabilidade econômica do negócio:

- Passo 1 – levantar o investimento fixo em máquinas, equipamentos, instalações, móveis e utensílio, quantificar o valor.
- Passo 2 – estimar os custos fixos mensais.
- Passo 3 – pesquisar o percentual de impostos e comissões.
- Passo 4 – Estimar o faturamento, as compras e o montante de impostos e comissões.
- Passo 5 – calcular a margem de contribuição e seu índice.
- Passo 6 – calcular o ponto de equilíbrio.
- Passo 7 – calcular o lucro esperado para o faturamento estimado.
- Passo 8 – determinar o estoque inicial ou de segurança.
- Passo 9 – calcular a necessidade de capital de giro.
- Passo 10 – calcular o investimento necessário ou o fixo mais capital de giro.
- Passo 11 – calcular a taxa de rentabilidade.
- Passo 12 – calcular o prazo do retorno do investimento.

O Plano de Negócios fará com que o candidato a empresário tome conhecimento da administração de sua empresa antecipadamente. Assim, ele poderá prever todo o tipo de despesas, receitas e investimento que o empreendimento vai proporcionar. Além disso, por meio de pesquisas iniciais que devem ser feitas, ele também saberá quem será seu concorrente, seu fornecedor mais próximo e qual a proximidade de ruas e avenidas, tendo em vista a logística do negócio.

A elaboração de um Plano de Negócio não termina após a instalação do empreendimento em si. Como se trata de um planejamento de atitudes, após sua concretização deve ser atualizado e alterado conforme as necessidades que aparecerem, não sendo, portanto, estático. O Plano de Negócios não garante a prosperidade sem sobressaltos, mas dará ao empreendedor uma oportunidade de vivenciar o que pretende fazer com qualidade. Assim, o planejamento das decisões deve fazer parte da vida do empreendedor, para que não participe como ponto negativo nas taxas de mortalidade dos pequenos negócios.

2 ANÁLISE DE PESQUISAS SECUNDÁRIAS

2.1 SEBRAE

Diferentemente das empresas maiores, que possuem uma estrutura complexa e atuante, nos pequenos negócios, mesmo que haja uma hierarquia definida, com colaboradores exercendo cargos de supervisão, “a voz do dono” é quem comanda o empreendimento. De acordo com pesquisas do SEBRAE e conforme já apontado, o pequeno empreendimento é criado a partir da necessidade do empreendedor por ocasião de perda do emprego.

De acordo com o Global *Entrepreneurship* Monitor, GEM (LIMA 2010), o Brasil estava, na ocasião em que essa pesquisa foi realizada, em 15º lugar em oportunidade e em 4º lugar em necessidade. Isso quer dizer que o empreendedor de um novo negócio geralmente usa sua capacidade adquirida em outras empresas e abre seu próprio empreendimento, sem realizar um Plano de Negócios.

Para gerenciá-lo, não faz cursos de capacitação e não tem sócios. Sua experiência vai sendo adquirida ao mesmo tempo em que procura fazer o negócio prosperar. Nesse processo, cuida sozinho das decisões administrativas, financeiras, de produção, contábeis, compras, vendas, tributárias, trabalhistas, para citar somente algumas. Empiricamente, vai adquirindo ou não qualificação, podendo fazer seu negócio participar das pesquisas consolidadas, com o fechamento da empresa em seus primeiros anos de funcionamento.

Para abrir seu empreendimento, recebe ajuda de um escritório de contabilidade, que vai assessorando o negócio no sentido de contribuir nos cálculos de impostos, taxas e na emissão de folhas de pagamento com seus respectivos recibos. Havendo dispensa de algum colaborador, faz o pagamento e a homologação, se houver necessidade. A participação é restrita. No final do exercício, elabora os demonstrativos contábeis e entrega a declaração do Imposto de Renda e outros tais como RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) nos órgãos competentes (SANTOS *et. al.*, 2012).

No dia a dia da empresa, o contador não participa da tomada de decisões nem ajuda na execução de planejamentos, que ficam restritas ao proprietário. Na maioria das vezes, este contador também é um microempresário que tem de cuidar

de seu próprio negócio, dos clientes e garantir sua própria sobrevivência. Para o pequeno empresário, o ideal seria conseguir um sócio, com o qual pudesse dividir tarefas e responsabilidades, ficando mais fácil o processo de gerir e administrar. Na administração das finanças, conforme relatam as pesquisas, o gestor tem dificuldade nesse gerenciamento. Confunde contas pessoais com contas da empresa, acrescentando um complicador na administração das despesas e na consequente formação de preço final de seus produtos (YAZIGI, 2001).

Por ocasião da entrega do Demonstrativo de Resultados do Exercício, o proprietário não faz uma leitura para compreender o que aconteceu no ano e para definir o planejamento para o ano seguinte, aceita as considerações do contador e arquiva o livro (SANTOS et. al., 2012).

Mesmo com todos esses problemas de gestão no micro e pequeno negócio, existem empresas que passam do período de crise dos dois anos e se consolidam no mercado, ganhando estabilidade. Com isso, acabam provocando o surgimento de novos negócios, que se instaura por comparação, ou seja, se aquele negócio prosperou e deu certo, o que pretendo ter é um igual e também dará, começando aí um novo ciclo.

As características dos empresários com registro de empresa na JUCESP, (Junta Comercial do Estado de São Paulo) 2007, segundo o SEBRAE (2010) foram:

- 83% possuíam ensino médio completo
- 78% abriram por “oportunidade”
- 64% são do gênero masculino
- 62% afirmam ter tido experiência ou conhecimento anterior no ramo
- 67% têm familiares ou amigos donos de empresa
- 37 anos é a média de idade de quem abriu a empresa.
- 32% estavam ocupados como empregados de empresa privada antes da abertura da empresa.

2.2 Outras pesquisas

Como mostra o Global Entrepreneurship Monitor (LIMA 2010), em pesquisas de MPEs em diversos países, constatou-se que o Brasil possuía a maior taxa de empreendedorismo por necessidade. Isso quer dizer que o empregado perde seu posto de trabalho e que, com o montante recebido das indenizações trabalhistas, abre seu próprio negócio, legalizado ou não, usando de sua *expertise* em determinado ramo da administração, vendas, produção ou *marketing*.

Esse ponto foi considerado negativo em detrimento de empresas criadas por conta de uma oportunidade de negócio, ou por um plano estruturado de negócio, cujas chances de sobrevivência são muito maiores.

No ambiente atual de grande terceirização e globalização, as micro e pequenas empresas têm no ambiente corporativo de multinacionais ou mesmo das grandes empresas nacionais uma enorme oportunidade de negócios.

Hoje se terceiriza, em alguns casos, as competências essenciais das empresas, que são aquelas que não podem ser copiadas ou terceirizadas, segundo (FLEURY, 2003).

Pode-se notar que tudo aquilo que gera custo ou não agrega valor ao negócio é terceirizado. Como exemplo disso estão, as folhas de pagamento, a alimentação, a logística, a segurança, o recrutamento e a seleção, somente para se falar nos mais óbvios e imediatos.

De acordo com Lima (2010) as estatísticas oficiais referentes à extinção de empresas não expressam a realidade brasileira, pois muitos negócios fecham suas portas sem dar baixa nos registros oficiais, ou o próprio empreendedor não finaliza o negócio, contando com a possibilidade de abri-lo novamente num futuro próximo.

Lima (2010) diz que os empreendedores devem ter uma atenção especial para com o planejamento, no sentido de evitar a insolvência prematura de sua empresa e seu consequente fechamento.

Assim, no planejamento, é imprescindível a elaboração de um plano de negócios, pois depender somente da intuição e da experiência não garante a continuidade do negócio (LIMA, 2010).

Segundo Bernardi, (2006),

Plano de Negócios é um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas ideias, transformando-as em um negócio. É no plano de negócios que estarão registrados o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo o plano financeiro que viabilizará o novo negócio. O Plano de Negócios é também um ótimo instrumento de apresentação do negócio para o empreendedor que procura sócio ou investidor.

Já segundo Terence et. al., (2007):

[...] pode-se caracterizar planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos que utiliza.

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que orienta os rumos e as ações da organização em seu ambiente interno e externo (TERENCE et. al., 2007).

As MPEs têm suas próprias características, comparando-se com as grandes organizações. Geralmente não possuem organograma, a hierarquia não é rígida, o dono ou o empresário, ou ainda o proprietário participa de todas as fases do processo, da compra de insumos e matéria-prima, e até da logística.

A literatura do gênero demonstra que as mesmas ferramentas de gestão usadas nas grandes organizações podem ser adaptadas para as pequenas empresas, como relata (TERENCE et. al., (2007). O problema para sua implantação é a insegurança dos empresários e seu medo de mudanças. O que de certa forma auxilia a eliminação de seus negócios do mercado.

Uma das dificuldades na implementação de um planejamento nas MPEs é a de se obter informações ou mesmo de analisá-las, conforme nos relata (TERENCE et. al., (2007). O empresário não tem em sua *expertise* a função de administrador como ponto forte para sua gestão, pois seu foco está na gestão de sua empresa.

No âmbito empresarial, sempre foi muito difícil encontrar um meio de quantificar percentualmente os objetivos arrolados no planejamento estratégico das empresas.

Para o incremento e uso das ferramentas de grandes empresas, as MPEs teriam de ter necessariamente uma pessoa que faria às vezes de administrador, gestor, chefe ou qualquer outro adjetivo do gênero. Sabe-se que, na abertura dos novos negócios, nem sempre os sócios advêm de bancos acadêmicos, de formação ou de algum curso técnico ministrado no SEBRAE para se qualificar tecnicamente no negócio que pretende iniciar, ou menos ainda, de terem feito uma pesquisa de campo para saber quais seriam as garantias de que o negócio idealizado tenha condições de prosperar e qual o terreno que o novo empreendedor “iria pisar”.

Por isso, o dono do negócio ou o gestor das MPEs não possui sempre a *expertise* necessária para as adoções de ferramentas de administração, que, certamente, prolongaria a vida dos pequenos negócios.

Na maioria das vezes, segundo as pesquisas do SEBRAE (2010), o gestor das MPEs não tem curso superior, apenas a vontade de fazer a diferença e conduzir seu negócio da melhor forma possível, ainda que constituído por necessidade e não por um plano de negócio bem construído.

Ainda segundo o SEBRAE (2010), as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores no primeiro ano de atividade são:

Falta de clientes 20%; Falta de capital 21%; Administração e planejamento 11%; Burocracia e impostos 7%; Mão de obra 5%; Concorrências 5%; Outras dificuldades 6%; Nenhuma 16%.

Como o empreendedor não tem experiência no negócio e não fez um planejamento antes de iniciá-lo, a falta de cliente é um fator que mais aparece em destaque.

Dado o desconhecimento do negócio, a falta de capital também se faz presente, pois aquele utilizado inicialmente não fez frente aos gastos reais que surgirão no desenvolvimento do negócio. A falta de uma administração eficaz do caixa também é fator de impacto.

Tabela 7 – Comparação entre início e fechamento

DIFICULDADE INICIAL	%	DIFICULDADE-FECHAMENTO	%
falta de cliente	29	falta de cliente	18
falta de capital	21	falta de capital	10
administração/planejamento	11	administração/planejamento	10
burocracia/impostos	7		
mão de obra	5		
concorrência	5		
outras	6	Outros	15
nenhuma	16		
		perda do cliente único	9
		problemas com sócios	8
		encontrou outra atividade	8

		custos elevados	7
		problemas particulares	7
		falta de lucro	7

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2010) e Santos e Pereira (1995).

Quando se comparam as dificuldades iniciais dos empreendedores com as causas do encerramento dos negócios, verificamos que a falta de clientes corresponde a 18% dessas causas; falta de capital correspondem a 10% e problemas com administração e planejamento do negócio outros 10%. Assim, se a empresa foi mal estruturada no início, esta falta de estrutura também poderá ocasionar seu fechamento. Um dos motivos relevantes para isso é a figura do cliente único. Normalmente, as prestadoras de serviço correm esse risco. Trabalham para um cliente grande e, de uma hora para outra, uma redução de custo modifica todo o relacionamento fornecedor/cliente. Outros problemas relacionados são o desentendimento entre os sócios, os custos elevados, problemas particulares e falta de lucro. Excetuando-se os problemas particulares, todos os outros demandam ajustes na área de administração e de planejamento.

Segundo pesquisas do SEBRAE (2011), a taxa de mortalidade de empresas de micro e pequeno porte é extremamente alta 75%. Alguns problemas que afetam o comportamento dos microempreendimentos e concorrem para o fechamento de seus negócios são:

- 58% dos empresários que fecharam seus negócios não sabiam que ter uma equipe treinada e qualificada era importante.
- 53% não sabiam quem e quais eram seus clientes.
- 49% desconheciam o número de concorrentes.
- 47% não acreditavam que a localização era importante.
- 42% desconheciam as bases legais e jurídicas de seu negócio.
- 38% não conheciam quem eram seus fornecedores.
- 36% não sabiam o valor investido inicialmente em seu negócio.

Em vista disso, o empreendedor torna-se fator primordial do sucesso e do fracasso do próprio negócio. Se não contar com ajuda para capacitação e treinamentos próprios, dificilmente seu negócio irá prosperar.

Santos e Pereira (1995) também apontam fatores que levam um empreendimento ao fracasso:

- a) Falta de experiência empresarial anterior.
- b) Falta de competência gerencial.
- c) Desconhecimento do mercado.
- d) Desconhecimento do produto ou serviço.
- e) Falta de qualidade nos produtos ou serviços.
- f) Localização errada do imóvel e do ponto.
- g) Problemas na relação com fornecedores.
- h) Tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.
- i) Imobilização dos ativos.
- j) Política equivocada de créditos aos clientes.
- k) Falta de controles de custos e de gestão financeira.
- l) Estrutura inadequada.
- m) Falta de planejamento e informações gerenciais.
- n) Ausência de inovação gerencial.

O SEBRAE (2010) apresenta as principais causas de mortalidade de empresas paulistas e acrescenta algumas recomendações:

1. Comportamento empreendedor: aprimoramento das características empreendedoras, busca de informações, planejamento e monitoramento, antecipação de fatos, estabelecimentos de objetivos e metas e contato com clientes e parceiros.
2. Planejamento prévio: o planejamento apresenta algumas deficiências, por exemplo, quanto aos itens relacionados à sua ação no mercado, número de clientes e seus hábitos, números de concorrentes e fornecedores e seus hábitos.
3. Gestão empresarial: diversos itens de gestão empresarial podem ser aperfeiçoados, investimento na capacitação dos sócios e mão de obra, atualização quanto à tecnologia do setor, inovação de processos e procedimentos, acompanhamento da evolução de receitas e despesas e busca de novos mercados, por exemplo, análise dos concorrentes e aperfeiçoamento dos produtos.
4. Políticas de apoio: necessidade de ampliação da cobertura de ações que melhorem o ambiente empreendedor, por exemplo, vendas para o governo, acesso ao crédito e inovações.
5. Conjuntura econômica: crescimento da economia, estabilidade de preços e recuperação de rendas precisam ser mantidos.
6. Problemas pessoais: problemas com sócios e problemas particulares, por exemplo, de saúde e de falta de segurança.

3 METODOLOGIA E ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA

No sentido de encontrar as respostas para as dificuldades superadas pelos pequenos empreendedores nos setores de produtos e serviços na região Oeste e Norte da Capital de São Paulo, analisamos seis empresas empreendedoras estabelecidas nessas regiões. Valemo-nos de um contato inicial para verificar os anos da empresa no mercado e se a mesma consentiria em participar de uma pesquisa.

A pesquisa é qualitativa e foi realizada por meio de uma amostra não probabilística por cota, com perguntas preestabelecidas e entrevistas.

Segundo Boni et. al., (2005),

[...] em certo momento da pesquisa o objetivo do pesquisador é conseguir informações ou coletar dados que não seriam possíveis somente através da pesquisa bibliográfica e da observação. Uma das formas que complementam estas coletas é a entrevista.

Já a entrevista é definida por Haguette (1997 apud Boni et. al., 2005) como um:

[...] processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado.

Como relata Boni et. al., (2005):

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é uma técnica muito utilizada no processo de trabalho de campo. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou coletar dados objetivos e subjetivos.

Para a preparação da entrevista, elaboramos um roteiro que foi aplicado a todos os respondentes, para a possibilidade de comparação entre as respostas (LODI, 1974 apud BONI et. al., 2005).

Para elaboração do roteiro utilizou-se o resultado apurado em SEBRAE (2010). As principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores no primeiro

ano de atividade, e segundo Santos e Pereira (1995) fatores que levam um empreendimento ao fracasso, apresentando-se conforme segue:

- 1) Falta de clientes.
- 2) Falta de capital.
- 3) Problemas com administração e planejamento.
- 4) Burocracia e impostos.
- 5) Desconhecimento do mercado.
- 6) Localização errada do imóvel ou do ponto.
- 7) Problemas com fornecedores.
- 8) Falta de controle de custos e gestão financeira.
- 9) Estrutura inadequada.

3.1 Análise da Pesquisa Aplicada

No Brasil, de acordo com as pesquisas do SEBRAE (2010), 75% dos negócios que abrem, fecham nos primeiros seis meses de existência, sendo que 25% sobrevivem e ganham estabilidade no mercado.

No sentido de procurar respostas do por que alguns negócios sobrevivem e passam ao largo das dificuldades iniciais de um novo empreendimento, convidamos seis empresas das zonas oeste e norte da capital paulista (três da zona norte e três da zona oeste). Locais estes escolhidos pelas proximidades dos terminais do metrô, Santana e Butantã, o que teoricamente, acarretam enorme fluxo de pessoas. Essas empresas estão há mais de cinco anos no nicho de mercado em que atuam, quais sejam: vendas e comércio de brindes, comércio e serviços de manutenção de impressoras de grande porte, impressão em *silk screen*, comércio de papelaria, digitalização e editoração eletrônica e fotografia e empresas de eventos corporativos, sendo duas MEI e quatro EPP, (micro empreendedor individual e empresa de pequeno porte).

As entrevistas foram realizadas nos próprios estabelecimentos onde os empreendedores atuam e, para auxiliar na busca de resultados, nove perguntas foram elaboradas, seguindo os critérios já mencionados.

3.2 Análise Comparativa das Respostas

Item 1 – Falta de clientes

As respostas a essa pergunta convergem num ponto crucial. Todos eles responderam que, de uma forma ou de outra, ou o próprio empreendedor ou o sócio

atuaram anteriormente como empregados nos segmentos que optaram por abrir um negócio. O conhecimento de fornecedores, agências e clientes em potencial adquiridos quando empregados ajudou sobremaneira na formação de uma cartela de clientes e as ferramentas de *marketing* complementaram a visibilidade dos negócios e sua continuidade. A fidelização do cliente com produtos de qualidade, prazos e preços, alavancaram os empreendimentos.

Item 2 – Falta de capital

A falta de capital realmente é um problema que todos os empreendedores enfrentam quando da composição de seu negócio. Conforme pesquisas do SEBRAE (2010), os empreendimentos são abertos pela necessidade e não pela oportunidade de um Plano de Negócios bem-sucedido. Antes de montar seu próprio negócio, o empreendedor desconhece detalhes daquilo que pretende apresentar e, nos primeiros seis meses, aprende ou não. Se não conseguiu integrar-se fecha. Os nossos entrevistados, todos levaram o “susto inicial” de falta de capital de giro para fazer frente às necessidades. A solução encontrada foi captar dinheiro em bancos ou apresentar projetos ao BNDES ou PROGER, além da venda de ativos tais como automóveis e apartamentos para sobreviver. O empreendedor de impressoras de grande porte optou por fazer um bom estoque de peças de reposição, auxiliado pelo cliente multinacional para o qual presta serviços. A permuta também é uma forma de fazer frente à falta de capital; a troca de mercadorias e serviços sem o uso de moeda permite o trabalho sem sobressaltos e atualização de seu negócio.

Item 3 – Problemas na administração e no planejamento

Várias soluções foram apresentadas para esse questionamento. O auxílio de um contador até que o empreendedor tivesse certeza do que iria fazer na administração foi importante. Depois, o próprio empreendedor determina sua forma de atuação, no sentido de estabelecer controles, seja por meio de planilhas eletrônicas ou sofisticados *softwares* de gerenciamento de negócios. A divisão do trabalho entre três sócios, cada qual se ocupando de uma determinada frente também foi um ponto importante, pois não sobrecarrega ninguém.

A ajuda do SEBRAE também foi apontada como ponto-chave. Esse órgão atua dando consultoria, treinamento e suporte para o empreendedor.

Item 4 – Burocracia e impostos

Todos os entrevistados contaram com a ajuda de um contador ou de um escritório de contabilidade para resolver os problemas da burocracia estatal e da apuração dos impostos. Hoje o governo tem o SIMPLES, aparentemente como simplificador da gestão dos impostos e taxas pelos empresários, mas, na opinião dos gestores, as mudanças sem aviso são um grande empecilho para se entender as normas existentes na legislação. A busca de informação só é conseguida quando o empreendedor erra, sendo glosado e autuado. Na opinião de alguns, essa legislação necessita de um tributarista para entendê-la e segui-la, coisa que só pode ser feita por um escritório de contabilidade. Essa ajuda possibilita o pagamento correto dos impostos e das obrigações. Tira o empreendedor desse foco e permite que ele possa cuidar de sua empresa.

Item 5 – Desconhecimento de mercado

Como no primeiro item, este também apresenta convergências entre os entrevistados. O empreendedor já participava antes como empregado do segmento em que optou por montar uma empresa. Já possuía uma experiência, ainda que de empregado, mas que possibilitava o conhecimento, a forma de atuação e a apresentação como um todo do cenário em que iria envolver-se no futuro. Nenhum deles foi um desbravador ou um inovador, apresentando uma ideia ou proposta nova de trabalho. Seguiu apenas com aquilo que já conhecia. O conhecimento do mercado e de sua volatilidade possibilitou ao empreendedor um início sem muitos sobressaltos.

Item 6 – Localização errada do imóvel ou do ponto

Como resposta a essa pergunta todos os empreendedores, exceto a empreendedora que possui uma papelaria, entendem que a localização do ponto ou do imóvel não foi e não é importante. O ponto ou o imóvel é apenas um local onde muito eventualmente vão receber clientes. O ponto é apenas um local onde os empreendedores vão cuidar da produção, do *marketing*, dos telefones, da internet.

Tanto é assim que um deles abriu seu empreendimento na própria casa, onde tem um horário até que flexível, sem hora para começar nem para fechar. Os telefones e os computadores ficam conectados o tempo todo. A lojista tem uma loja aberta em frente a um *shopping* e considera o ponto muito bom para um empreendimento de portas abertas. O fluxo de pessoas é favorável, assim como a localização.

Item 7 – Problemas com fornecedores

De uma maneira geral, todos esses empreendedores já conheciam ou pelo menos já sabiam da existência de seus fornecedores ao abrir seu negócio. Pelo longo contato tornaram-se parceiros, não apresentando problemas. A empreendedora de brindes justifica que, se o fornecedor apresentar problemas, troca, mas também não teve ou tem problemas com fornecedores nacionais. Sua principal reclamação é para com fornecedor estrangeiro, principalmente o chinês, que costumeiramente impacta o negócio com problemas de notas fiscais, códigos tributários, prazos e preços.

Item 8 – Falta de controle de custos e gestão financeira

Para superar as dificuldades iniciais, o escritório de contabilidade faz sua parte auxiliando o empreendedor. O tipo de negócio com que se trabalha, como por exemplo, impressoras, cujos preços de peças de reposição são controlados pelo fabricante, dá um norte um pouco diferente. O empreendedor, nesse caso, precisa apenas acrescentar sua margem de lucro ao negócio. Para o preço da mão de obra é o mercado quem o estabelece, pois todas as empresas do segmento impressoras têm preços mais ou menos no mesmo patamar. Para aqueles empreendedores que trabalham com produção, a pessoa que faz as compras, a cotação e os orçamentos é quem cuida da administração financeira, sabendo tudo o que entra, tudo o que sai e toda a composição dos custos industriais e entrada e saída de dinheiro. Na maioria das respostas verificamos que os empreendedores, além de contabilista, contavam com controladores de custos. Falou-se também, em duas respostas, de um *software* de gestão negócio de pequeno porte como facilitador desse tipo de operação.

Item 9 – Estrutura inadequada

Todas as respostas apresentaram que a estrutura é, e sempre foi adequada, tendo variado ao longo do tempo, dependendo do avanço ou retrocesso do negócio. Quando necessário, a admissão de *free lancers*, sendo dispensados quando a produção é normalizada. Os empreendedores trabalham com a estrutura de acordo com o tamanho do negócio, se precisa crescer, melhora-se, se está em crise, volta-se para o patamar original. Em resumo, é a aceitação no mercado, e a solicitação do mercado que provoca alterações na estrutura original de um negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou, por meio de entrevistas, a situação de seis empresas empreendedoras com mais de cinco anos no mercado, e, como tal, livres do ambiente de mortalidade dos seis meses. Tais empresas atuam em diversos segmentos da economia e do mercado. Baseamo-nos em nove fatores apontados pelo SEBRAE (2010) e Santos e Pereira, (1995) como motivo de fechamento dos pequenos negócios.

Verificando as respostas dos empreendedores, constatamos que os mesmos, ao criar suas empresas, não fizeram nada inovador. Não se “jogaram numa aventura”. Todos, de uma forma ou de outra, como empregado ou empregador, **conheciam o nicho de mercado** em que pretendiam atuar. A **captação de clientes** para o novo negócio foi simplificada pelo conhecimento e pelo *network* adquirido. Com a qualidade do atendimento apresentado e usando internet e *sites*, conseguiram novos clientes e aceitação no mercado. **O ponto ou imóvel**, na maioria das respostas, não foi e não é importante para esses empreendedores. Para todos eles, o local é apenas para referência, excetuando-se a lojista, que, por ser um comércio, necessita de um ponto apropriado para atender os clientes.

A **falta de capital** também não foi impedimento para esses empreendedores. Ao término do capital inicial, com o surgimento de novas despesas, não percebidas quando da inauguração, buscaram empréstimos bancários, ajuda de empresas especializadas e projetos. Cursos, treinamentos no SEBRAE, *software* de gerenciamento foram alavancas positivas para eles. Acrescenta-se também a persistência, sempre necessária na busca de objetivos.

O uso de contadores e de boas empresas de contabilidade foram aspectos positivos no começo da gestão. Os empresários não se fixaram na **burocracia estatal e dos impostos**. Se não conseguiam entender o SIMPLES nacional, os contadores resolviam a questão. A procura de informações com empresários ou pessoas experientes também foi positiva.

A divisão do trabalho e a **gestão de custos e financeira** nas mãos de uma só pessoa proporcionou maior segurança a esses empresários. Pelo conhecimento adquirido anteriormente e pela continuidade, a ligação **com fornecedores** tornou-se estreita, motivo pelo qual não apresentaram problemas.

Outro fator digno de relato foi a estrutura. O mercado é “um termômetro” para aumentar ou diminuir a estrutura de um empreendimento. Se o mercado é favorável ele é aumentado, se está em crise, é estabilizado ou diminuído. Por isso nossos empreendedores não tiveram problemas com a **adequação da estrutura do negócio**.

Levando-se em conta tudo isso, podemos dizer que essas foram atitudes que deram força e equilíbrio aos empreendedores e fizeram com que atingissem o ponto da estabilidade. Atitudes que eventualmente não foram tomadas por aqueles cujos negócios declinaram nos primeiros meses de existência.

No tocante à **administração** e ao **planejamento** dos empreendimentos, assim como em relação aos impostos, os empreendedores tiveram e têm a ajuda de um escritório de contabilidade e de um contador. Inicialmente executando todo o trabalho, e, na medida do possível, passando e treinando os empreendedores, que depois ficariam com essa responsabilidade.

Consideramos que este trabalho constitui um pequeno passo para a compreensão do quadro exposto, e que pretendeu contribuir para as pesquisas sequenciais da área.

Em um país como o Brasil, carente ainda de igualdade de oportunidades, os microempreendedores que conseguiram sobreviver às barreiras e aos desafios do mercado podem se tornar *benchmark* para os que estão dando ainda um primeiro passo no empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz A., **Manual de Plano de Negócios**, São Paulo, Atlas, 2006.

BONI, V.; QUARESMA, J.; **Aprendendo a entrevistar**: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais, *Revista Eletrônica dos Pós Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, vol. 2 nº 1(13), janeiro/julho/2005, p.68-80.

CALDAS, GILBERTO; **Nova Constituição Brasileira**, São Paulo: Livraria e Editora Universitária de Direito, 2ª Edição, 1989.

FERNANDO, L. et. al., **Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo**. ENANPAD, R.J., p. 1–16, set. 2004.

FIGUEIREDO, Odail; **40 anos acreditando**, RUMOS – nº31 – Novembro/Dezembro, 2012. SEBRAE.

FLEURY, Afonso C.C. **Competências essenciais, perspectivas para internacionalização de empresas no Brasil**, *Revista Gestão e Produção*, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

LIMA, M. V. A. ET AL. **Avaliação Multi Critério do risco percebido de falência das micro e pequenas empresas brasileiras**, *Revista da Micro e pequena empresa*, Campo Limpo Paulista: p. 111-126.

SANTOS, F. A. et al; **Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**, 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SOUZA, Jose H.et al; **As origens da micro empresa no Brasil**, *Revista da Micro e pequena empresa*, Campo Limpo Paulista: v.1,n.1,p.53-65,2007.

TERENCE, Ana C.F.; **Elaboração do planejamento estratégico**: Estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas, *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.1,n.2, p.34-50, 2007.

YAZIGI, Marcos F.; **Como definir o preço de venda no comércio**. SEBRAE, 2001.

Zamberlan, Luciano, **PESQUISA DE MERCADO**, Coleção Educação a Distância, Série Livro-Texto, UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – UNIJUÍ, Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil, 2008.

SITES CONSULTADOS

AGÊNCIA BRASIL. <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-10-04/marco-entre-ditadura-e-democracia-constituicao-de-1988-completa-25-anos> acessado em 27/11/13 às 10,45 hs.

ANVISA.

<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Alimentos/Assuntos+de+Interesse/Legislacao/Legislacao+Geral> acessado em 24 de fevereiro de 2014 às 11hs.

Encargos de mão de obra, abertura de uma empresa

<http://www.contabilidadenelma.com.br>, acessado em 08/07/07.

FUKELMAN, C.; Lima, Patricia S.; **Artes de Sobrevivência em ofícios ambulantes**, artigo disponível em <http://www.mao.com.br/novo/pdf/fukelman_01.pdf> acessado em 08/10/12 às 17hs.

MINISTÉRIO DO COMÉRCIO EXTERIOR. Página Brasileira do Ministério do Comércio Exterior no MERCOSUL.

<http://www.mercosul.gov.br> acessado em 27/11/13 às 12hs45.

PASSETTI, G. **Interligando a Colônia. A ação dos tropeiros no Brasil dos Séculos XVIII e XIX** artigo disponível em

<<http://www.klepsidra.net/klepsidra4/tropeiros.html>> acessado em 08/10/12 às 17hs.

PELISSARI, ANDERSON SONCINI; **O Perfil de Qualificação Profissional dos empresários das pequenas empresas do ramo de confecção da Glória, Vila Velha, ES.** 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC/EPS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção <https://repositorio.ufsc.br> acessado em 27 de novembro de 2013, às 13,39 hs.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**

2011<<http://www.sebrae.com.br>>. acessado em 12/09/12, às 13hs.

SEBRAE. BIBLIOTECA <<http://www.sebrae.com.br>>

SEBRAE. **12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas** <<http://www.sebrae.com.br>>– agosto de 2010 SEBRAE acessado em 12/09/12, às 13hs.

SEBRAE. **7 passos para abrir uma empresa** <http://www.sebrae-rs.com.br>
Acessado em 13 de maio de 2014, às 20hs.

APÊNDICE

TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

Entrevista concedida por FLAVIO ALEXANDRE DAIZEM, um dos três sócios da empresa MGF COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA, no dia 12 de maio de 2014.

Rua Rosa D'Angelo Pisapia, 94 (Zona Oeste)

PERGUNTA 1: COMO SUPEROU A FALTA DE CLIENTES NA ABERTURA DE SEU EMPREENDIMENTO?

Entrevistado: No meu ramo, meu ramo é muito fechado, é bem um círculo fechado a gente já atuava em outra empresa trabalhando lá e trabalhando já com estes clientes de área gráfica por exemplo desta empresa e abrimos a nossa empresa nós simplesmente notificamos que nós estávamos abrindo a empresa e eles passaram a fazer o atendimento com a gente no caso então a gente já estava em contato com os clientes então foi mais fácil devido a isto daí.

Entrevistador: ou seja, quando você era empregado registrado você já tinha contatos com os clientes que depois você passou atender, é isto?

Entrevistado: exatamente então...

Entrevistador: então você já tinha montado uma carteira de clientes dentro da empresa e usou pra sua empresa...

Entrevistado: exatamente, eu basicamente carreguei esta carteira comigo...

Entrevistador: certo

Entrevistado: a maioria dos clientes eu consegui trazer então... foi desta maneira.

Entrevistador: e como é que você faz para captar novos clientes? Ou você trabalha com um número específico...

Entrevistado: não na verdade nós somos uma credenciada da fabricante dos equipamentos, no caso a Epson então automaticamente quando é vendido um equipamento a Epson nos aciona para fazer a instalação então a gente já tem este primeiro contato com o cliente e sempre que são atendimentos em garantia a Epson direciona para nós também então basicamente a própria fabricante vai te passando os clientes.

Entrevistador: entendi, entendi, a gente sempre pensa que tecnologia como é o caso de sua empresa exige muito gasto com é que foi...

PERGUNTA 2: COMO SUPEROU A FALTA DE CAPITAL?

Como é que foi a composição do capital para abrir um negócio?

Entrevistado: na verdade no meu ramo de atuação não foi muito complicado, a gente montou um estoque inicial para dar pronto atendimento aos clientes...

Entrevistador: estoque do que de...

Entrevistado: de peças de reposição para os equipamentos, então não era um estoque muito grande pequenas coisas poucas coisas para atendimento emergencial era peças que eram mais caras no início nós pegávamos com o fabricante então depois de aprovada uma manutenção com o cliente, por exemplo, ia e comprava esta peça para fazer este atendimento...

Entrevistador: o cliente comprava do fabricante é isto?

Entrevistado: isto

Entrevistador: neste caso você só fazia a manutenção... se houvesse reposição..

Entrevistado: dependendo do valor da peça... as peças que eram de um valor muito elevado não dava para investir tanto no começo então nos repassávamos a venda pro fabricante..

PERGUNTA 3: COMO FORAM OS PROBLEMAS NA ADMINISTRAÇÃO E NO PLANEJAMENTO?

Entrevistador: você me disse antes que a empresa tem três elementos vamos dizer assim né, como é que... é dividido o trabalho de vocês se é que há uma divisão?

Entrevistado: existe uma divisão entre nós três no caso, todos nós fazemos atendimento técnico e mais nos dividimos as funções um fica mais voltado para a área técnica para ter um contato técnico com o fabricante e dando suporte ao telefone que nos fazemos muito isto também especificamente que é mais técnico então ficou mais voltado para a área técnica mesmo, neste sentido de suporte e questões burocráticas junto ao fabricante, que são relatórios técnicos que tem que

estar enviando para eles etc. o outro técnico tem um perfil mais comercial ficou encarregado de ficar com a parte mais comercial então ele as vezes vende equipamento, na verdade porque nós trabalhamos com comissão junto ao fabricante, começamos e fazemos a venda então ele fica mais nesta parte comercial e o outro fica cuidando da parte administrativa da empresa mais os três exercem a mesma função técnica

Entrevistador: explica a área administrativa para entender.

Entrevistado: a área administrativa cuida da parte financeira, caixa, contas a pagar e a receber, nos temos um contador que auxilia e faz muita coisa né, um escritório de contabilidade então é mais nesta parte burocrática desta questão, emitir nota fazer este tipo de trâmite.

PERGUNTA 4: COMO LIDAM COM A BUROCRACIA E IMPOSTOS

Entrevistador: como você tem um contador na burocracia como é para você a chamada burocracia e a composição dos impostos, é difícil, complicado ou como você faz.

Entrevistado: não o contador ajuda bastante e eu acho bem simplificado nos atuamos como simples e não encontramos nenhuma dificuldade sempre que temos dificuldade, o contador no auxilia bem, não é, é bem simples de se tocar, não vejo dificuldade ainda mais nenhum de nós teve experiência em administração ou algo do tipo.

Entrevistador: isto não foi problema para vocês a falta de experiência.

Entrevistado: houve medo em relação a isto antes no começo, como que seria, como é que a gente ia lidar como isto mais depois é... não surgiu nenhuma dificuldade conosco não, a gente conseguiu resolver e estamos trabalhando bem..

Entrevistador: até porque vocês tinham a experiência anterior como empregado depois como empregador facilitou?

Entrevistado: facilitou com certeza.

PERGUNTA 5: COMO FOI SUPERAR O DESCONHECIMENTO DO MERCADO?

Entrevistador: você já explicou você veio de uma empresa que já fazia o trabalho que você iria fazer.

Entrevistado: exatamente, é um mercado bem fechado como disse, poucas empresas atuavam na verdade nossa história começou anteriormente a esta empresa que nós trabalhávamos, ainda muito novos nós trabalhamos diretamente no fabricante como estagiário tudo, depois foi aí que a gente começou conseguiu entrar neste mercado, depois a gente passou para esta outra empresa, daí a gente já tinha uma vasta experiência alguns anos aí no mercado que a gente decidiu partir para abrir a empresa e já estava incluído, nós já estávamos no mercado...

PERGUNTA 6: COMO FOI SUPERAR A LOCALIZAÇÃO ERRADA DO IMÓVEL OU DO PONTO?

Entrevistador: Por exemplo, a localização de onde a gente está, está na zona oeste da capital influência em sua empresa ou não?

Entrevistado: não absolutamente na influência, nós atendemos em campo vamos até o cliente para fazer o atendimento, então não importa o local onde a gente esteja porque o atendimento é em campo, inclusive nós atendemos o Brasil inteiro, outros estados então não influência devido a isto devido ao atendimento ser feito no cliente diretamente...

Entrevistador: então a localização não foi problema não foi empecilho até porque você não usa o imóvel.

Entrevistado: exatamente.

Entrevistador: o imóvel é para você como uma base.

Entrevistador: como é que você faz esta movimentação, você tem um *site* na internet alguma coisa deste tipo?

Entrevistado: tenho, tenho sim nós temos o *site* dá até para informar até porque no *site* do próprio fabricante, ele tem que indicar nosso *site* pros cliente tem que deixar visível pra quem precisar de uma manutenção procurar lá a rede credenciada então nós temos um *site* sim passando estas informações.

PERGUNTA 7: TEVE PROBLEMAS COM FORNECEDORES?

Entrevistador: como é este contato teu vamos chamar assim de matriz e filial, você não tem problema com fornecedores de matéria-prima?

Entrevistado: não, não, muito raramente, apesar de muitas destas peças de reposição vem de fora do Brasil, o próprio fabricante costuma manter um estoque razoável, eles tem um estrutura de estoque para poder repassar entre os credenciados então é tudo é bem simples e funcional nos fazemos o pedido por exemplo de uma peça de reposição em três dias está na nossa mão está na nossa empresa, é bem simplificado também

Entrevistador: na verdade você não faz estoque.

Entrevistado: faço, faço sim, mas é pouca coisa não há necessidade o mínimo necessário para atender o cliente, já que a empresa Epson tem o estoque dela e fica próximo, em Barueri onde nós podemos até de repente buscar lá diretamente encurtando até este prazo de três dias num dia só a gente consegue ir até lá e pegar então não tem esta necessidade de ter um estoque grande.

PERGUNTA 8: COMO SUPERAR A FALTA DE CONTROLE DE CUSTOS E GESTÃO FINANCEIRA?

Entrevistador: você disse que cada um faz sua parte e um dos três faz a parte financeira apesar de vocês serem técnicos, como é que vocês fazem o controle de custos, como é que você monta seu preço, como é que você faz sua gestão financeira?

Entrevistado: na verdade não existe muita dificuldade nisto, por exemplo, a manutenção é dividida em duas etapas, o valor cobrado em cima da mão de obra e o valor cobrado em cima da peça que vai ser utilizada na manutenção a questão da peça é tabelado o próprio fabricante já dá o preço, o preço x, e é tabelado a margem de trinta por cento em cima do valor da peça, não tem muito que fazer em relação a isto e o valor de mão de obra pratica o valor de mercado mesmo porque não pode subir não pode diminuir.

PERGUNTA 9: COMO SUPERAR A ESTRUTURA INADEQUADA?

Entrevistador: Você acha que a estrutura de sua empresa é adequada? A estrutura no geral, tanto imóvel, quanto os três sócios dão conta esta boa inadequada...

Entrevistado: acredito que é adequada, pode melhorar nós estudamos inclusive nos aprimorar, principalmente nesta parte administrativa de fazer curso, que é bom com certeza, é bom, mas, olhe acho que este seria um ponto, até então se passou cinco anos e está satisfazendo está indo bem não encontramos grandes problemas.

ENTREVISTA 2

Entrevista concedida por Dona Célia dona da empresa Qualy Brindes, no dia 13 de maio de 2014.

Rua Rosa D'Angelo Pisapia, 96 (Zona Oeste)

PERGUNTA 1: COMO SUPEROU A FALTA DE CLIENTES NA ABERTURA DE SEU EMPREENDIMENTO?

Entrevistado: eu investi em duas áreas, primeiro *telemarketing* aliás primeiro foi marketing propriamente dito que foi propaganda, eu faço anúncios em revistas específicas da área de brinde existem no mercado veículos de catálogos enormes, eles só trabalham com brindes e shopping você pode colocar no meu caso (mostrando) isto aqui são paginas do catalogo que é voltado só para brindes isto é distribuído na faixa de vinte a trinta mil exemplares uma vez por ano para todas as empresas de grande porte e pequeno porte então foi assim que comecei a fazer anúncios e estes catálogos específicos onde quando ele é distribuído para as empresas as empresas recebem o catálogo e procuram o produto que eles querem pela fotografia e eles entram em contato, eles fazem uma cotação aí eles vão a dez ou quinze “brindeiros” e fazem um levantamento de custos depois você vai fazendo, foi muito difícil eu comecei com um funcionário e eu, depois foi crescendo, dois, três, eu cheguei a dezesseis funcionários hoje eu tenho, cinco, tenho cinco funcionários hoje eu enxuguei a empresa, to enxugando, porque o mercado está muito difícil e porque a idade já vai chegando eu não tenho tanto pique para trabalhar tanto quanto eu já trabalhei, então a minha busca por clientes foi através deste anúncios de propaganda então você pode colocar que foi através da propaganda feita em veículos especiais, *site* e *telemarketing* este foi o início.

Entrevistador: com esta atitude a sra. conseguiu agregar clientes...

Entrevistado: agregar clientes automaticamente, quando eu ganho um cliente eu procuro atendê-lo como um rei, eu costumo dizer uma frase que meu cliente não é Deus, você vai me perguntar por que, Deus perdoa, o rei se você errar te troca por outro, eu procuro atender com prazo, com qualidade, com responsabilidade, humildade o meu cliente normalmente tem um fim ele quando compra mil lápis ele diz assim eu vou ter um evento no dia vinte e cinco de maio

hoje é dia treze você consegue me entregar? Eu tenho que dar minha palavra se eu disser que consigo eu vou trabalhar vinte e quatro horas, eu vou trabalhar sábado domingo e feriado mas, eu vou cumprir meu prazo nunca em vinte anos de mercado eu jamais pisei na bola com cliente em relação a evento, jamais, eu faço das tripas coração, eu tiro do bolso, eu levo prejuízo se acontece de errar eu comecei meus cliente assim e eu respeito, então isto é muito importante, quando você ganha um cliente você trate ele bem então foi assim que eu comecei a tratar meus clientes lembre-se bem eu sou uma empresa de porta fechada eu não sou aberto ao público.

Entrevistador: na realidade o site que a sra. tem dá grande visibilidade...

Entrevistado: muito visível no mercado, exatamente além das meninas ligarem, ou o *site* ou me viu no catalogo ele, por exemplo, não fechou comigo, meu preço estava alto, não gostou do produto, ele optou por outro tipo de produto que ele não cotou comigo mas, ele vai para minha lista de marketing daí eu solto duas ou três vezes e envio um lembretezinho de *marketing* para ele prá dizer olha estou aqui, este mês é o mês das mães, eu tenho produto para as mães, eu tenho este produto para o pai.

Entrevistador: o brinde é sazonal né.

Entrevistado: muito sazonal, muitas agências fazem eventos e aí no decorrer do ano a gente sobrevive com os eventos, que são produtos de menor quantidade, no final do ano você vende muito pra presente no final de ano mas no decorrer do ano você vende também se você souber trabalhar para *marketing* para os eventos, a maior parte dos clientes que entram no decorrer do ano são as agências, gentes e pessoas que eles põem em feiras, por exemplo agora está tendo a feira da alimentação então muitas da empresas que trabalham com alimentos vem buscar alguma coisa algum produto no mercado prá dar pros visitantes da feira que seja relativo a alimentos, então é uma colher uma tigelinha, por que trabalho assim com uma gama bem aberta de produtos eu não trabalho só com os tradicionais, o cliente aqui para mim e diz eu quero cinco mil pipoqueira para por pipoca agora na copa do mundo então a gente tem uma pipoqueira anterior que lançaram no mercado que é uma meia bola de futebol, pintada de amarelo, vende como água agora na copa. Eu não estou vendendo muito por que o mercado está difícil mais, são produtos focados, então a gente também trabalha com isto, parte dos clientes consegui esta fase aí.

PERGUNTA 2: COMO SUPEROU A FALTA CAPITAL?

Entrevistado: foi muito difícil eu iniciei com um capital, que sumiu rapidamente, já parando antes de eu começar a ter retorno ao que eu procurei auxílio no banco, foi muito difícil também o meu marido teve que avaliar a empresa atravessou altos e baixos durante o decorrer deste tempo eu tenho aqui dois carros e um apartamento, eu tive que vender para botar dinheiro aqui dentro, capitalizei a empresa, depois quando ela já tinha um ano um ano e pouquinho, eu fiz um projeto do Banco do Brasil pra desenvolver ela maior, chamava PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda), na época que eu fiz era um projeto que concentrava o SEBRAE, no início o SEBRAE foi meu braço direito, pra orientação, prá tudo então através do SEBRAE quando eu senti que precisava crescer mais de um funcionário, eu senti que estava fácil, o meu capital foi, mas aí eu precisei crescer neste instante fui ao SEBRAE, o SEBRAE me orientou a participar deste projeto com o Banco do Brasil, eu levantei um capital aí foi que comprei máquinas que eu comprei mesas enfim que eu estabeleci um escritório preocupada em *telemarketing*, deu errado, eu fiquei com a dívida do Banco do Brasil, não consegui encontrar o meu caminho, tive que ficar com a dívida passei, esta dívida me custou um apartamento no interior do Paraná, eu não podia ter o nome sujo no mercado, para as empresas é importante que você não tenha o nome sujo no mercado, foi uma época muito difícil para mim aí eu comecei a ter vendedores eu já trabalhei com muita maneira de conseguir isto, mas a falta de capital... primeiro vendi o meu carro e abri a empresa, comprei um carro menor, um Uno que eu tenho até hoje, pra entregar as mercadorias e eu usava como meu carro, a troca de um carro bom para um mais velho, com a sobra de dinheiro eu coloquei na empresa, este foi meu pontapé inicial, depois eu recorri a este projeto, deu certo mas não deu muito bem depois disto...eu ainda trabalho muito com banco, o Banco do Brasil é um grande parceiro para o empresário hoje, só que, você tem que saber o que você faz por que se você deixar de pagar o banco você perde todos os e ele cobra de você a juros de mercado, vamos supor, se eu tenho um capital de giro liberado para mim com 1% de juro, se eu não pagar mensalmente o que tenho que pagar ele vai para juros de mercado, é assustador você se arreventa todinho, foi o que aconteceu no meu

primeiro projeto a dívida cresceu tanto, que eu simplesmente tive de parar de pagar então isto é muito difícil, você tem que ter um jogo de cintura e um apoio como eu tinha do meu marido, ele tinha uma reserva, quando me apertava eu pegava dinheiro e devolvia depois, meu marido não tem nada a ver com a empresa, ele trabalha, hoje esta aposentado vendi mais um carro depois, e agora nos estamos em crise de novo hoje eu fui pegar capital de giro outra vez porque o mercado está parado, eu superei estas faltas assim, a coisa mais importante é vender, meu filho diz pra mim, mãe você não tem que gastar tempo para ir ao banco você tem que ficar aqui ao telefone, por que a solução não está no banco, está aqui vender.

PERGUNTA 3: COMO VOCÊ SUPEROU PROBLEMAS NA ADMINISTRAÇÃO E NO PLANEJAMENTO?

Entrevistado: muita ajuda do SEBRAE, eu recebi muita ajuda do SEBRAE, muitas consultas, eu tive consultorias eu fui no SEBRAE no tempo que ele era lá na cidade e uma das coisas que me ajudou bastante foi ter um programa de gerenciamento eu tenho um programa instalado que me ajuda a administrar, um *software* que eu tenho já há anos que eu comprei através do SEBRAE logo que eu comecei já fazem mais ou menos dezesseis anos mais ou menos logo no início quando era tudo feito em papel não tinha um controle, como a empresa era pequena um funcionário, a contabilidade me ajudava muito, isto é uma coisa que eu quero deixar não tenha um contador de “fundo de quintal”, procure ter uma empresa de contabilidade de nome no mercado, por que eles são a chave do sucesso, a chave de você não ter problemas com o governo não deixar de pagar impostos...

Entrevistador: aproveitando esta deixa, vamos passar para o próximo assunto.

PERGUNTA 4: COMO VOCÊ SUPEROU A BUROCRACIA E OS IMPOSTOS?

Entrevistado: veja bem eu não tenho um tostão de impostos atrasados, isto é importante, muito importante, por que, eu tenho um escritório de contabilidade que não me deixa respirar se eu atrasar dinheiro de impostos, eles me cobram e me cutucam você não pode trabalhar assim, se você não esta pagando seus impostos

significa que você não está vendendo o suficiente isto e aquilo, isto é muito importante então a burocracia brasileira é caótica, o governo do estado de São Paulo, é um animal em cima do dinheiro da gente, ele tira tudo, tudo, com a Substituição Tributária, na minha área tornou a minha vida aqui dentro um inferno de tanto de quatro anos prá cá, desde que eu entrei na nota fiscal eletrônica a nota fiscal eletrônica foi a chave para eu lidar com a burocracia e os impostos por que, ela exige que você seja correto, existe no mercado brasileiro muitas empresas que ainda tentam burlar as leis do governo então eu recebo mercadoria com a classificação completamente diferente, o material é plástico vem como metal, o material é metal vem como madeira, peças para desenvolvimento de armas atômicas eu já tive muita gente usando 00 dizendo que é isenta a mercadoria ontem mesmo com uma mercadoria da Bahia, ela veio com código de mamadeira, ela não tem nada haver é caneca, caneca tem substituição tributária, da onde teria que ter recolhido de lá para cá, eu tive que interpretar como cliente, uma substituição tributária, eles não fazem bem com a substituição tributária errada, alias a minha contabilidade não permite, ela me faz fazer a correta, aí o que acontece, quando o governo for bater lá, a minha nota e a dele, ele vai ver que alguma coisa está errada ali ele vai verificar o meu código que está correto contra o dele que está errado, isto é uma burocracia eu encontro esta burocracia e a solução é o bom escritório de contabilidade e ler e acima de tudo ser honesto, eu acho isto muito importante no mercado de hoje, vou ter dar um exemplo, meu mecânico não dá nota fiscal, sabe aquelas pessoas que ainda dão nota do talão, faz aí cinco mil dez mil que eu não quero pagar muito imposto, só que ele recebe dos clientes com cartão de débito ele recebeu um aviso do governo de vinte mil para pagar porque ele só recolheu cinco, mas a receita federal recebeu a declaração do cartão, que ele recebeu pelo cartão vinte, então agora ele vai ter que pagar, a burocracia e os impostos eu só vejo uma solução a burocracia não paga é ridícula eu estou fazendo uma alteração contratual, todo processo da minha empresa, está parado a setenta e oito dias, agora foi solucionado, ficou setenta e oito dias porque o bombeiro não veio fazer a vistoria no meu prédio, resumindo, olha a burocracia um reles e simples Corpo de Bombeiro, causa o caos porque não vem ai eu fui, você sabe que eu sou briguenta, tinham perdido o meu processo, agora graças a Deus foi resolvido.

PERGUNTA 5: COMO VOCÊ SUPEROU O DESCONHECIMENTO DE MERCADO?

Entrevistado: Isto é muito difícil você não pode, eu tenho observado nas redondezas, o porque em todo o lugar que ando cada esquina você vê uma pizzeria *delivery*, isto pra mim é desconhecimento de mercado, abre e fecha, abre e fecha, porque não tem cliente para todo o mundo, você precisa estudar muito, eu entrei neste ramo, com total desconhecimento de mercado eu entrei por acaso, eu vendia papel e impressos eu era vendedora de impressos, quando um dos meus clientes me pediu chaveiro, como ele queria cinco mil chaveiros eu corria atrás, eu fiz os chaveiros para ele, consegui quem fizesse quem gravasse e entreguei os chaveiros para ele daí ele pediu régua, me indicou outro mais outro, foi assim que entrei neste mercado eu ainda trabalhava em casa sozinha com uma pessoa que me ajudava ficava atendendo o telefone enquanto eu ia visitar clientes, fazer alguma coisa, foi assim que comecei, eu digo pra você foi muito difícil foi na base do boca a boca. O estudo de mercado é muito importante você saber, procurar os melhores lugares onde não tem ou tem um nicho, onde tem muita procura daquele produto que você vai vender, isto é muito importante a pesquisa de mercado é essencial e chato de fazer, mas é importante para ter os pés no chão saber onde está pisando.

PERGUNTA 6: LOCALIZAÇÃO ERRADA DO IMÓVEL OU DO PONTO

Entrevistador: A Sra. sempre esteve localizada aqui?

Entrevistado: aqui não mas sempre de portas fechadas assim, nunca trabalhei de porta aberta, o local para mim não é importante, para mim o que é importante é ter um bom PABX, boas linhas telefônicas, bastante ramais, quando o telefone tocar você ter pessoas para atender, para mim isto é muito importante, eu me mostro nas revistas e catálogos através do *site* do *mail marketing*. Além dos telefonemas, mas nossos telefonemas não são para buscar clientes que já não conheçam a empresa e gente trabalha em cima daqueles clientes que já nos contataram, através do *site* ou da revista e não fizeram negócio ou fizeram e estão parados.

PERGUNTA 7: COMO SUPERAR PROBLEMAS COM FORNECEDORES?

Entrevistado: Tive muitos problemas com fornecedores, o principal problema e a parte da fiscalização, é a parte de impostos, eu não consigo comprar dos meus fornecedores com raríssimas exceções a mercadoria com o valor real, esta é o maior problema. Os chineses me dão 15% os nacionais me dão 20%, eles dizem assim você chega e diz que quer comprar cem mouses assim eles mandam o preço assim oito reais sem impostos, ou seja, você tem que decidir se você quer a nota cheia aí você põe 30% de imposto acima, você quer meia nota, é muito complicado, pode pedir nota cheia que eles não dão. Especialmente os importados, os chineses são os piores e não adianta reclamar. Vendem produtos que não tem, prometem prazos e não cumprem é por aí.

PERGUNTA 8: COMO SUPEROU A FALTA DE CONTROLE DE CUSTOS E A GESTÃO FINANCEIRA?

Entrevistado: O controle de custo é muito difícil porque apesar de o mercado controla, por exemplo, agora ninguém está subindo mas todo mundo está ligando os fornecedores inverteu-se a situação, não somos nós que estamos correndo atrás de fornecedores eles é que nos ligam para oferecer neste momento atual, mas normalmente você tem que brigar. Correr atrás e cobrar e cobrar pra conseguir e receber a mercadoria em dia. Mas agora no momento eles estão correndo atrás eles estão oferecendo e ninguém está subindo preço e a minha gestão financeira no momento é muito difícil porque existe muita pequena empresa você não tem cem mil reais para deixar no banco pra você girar você não tem então você tem vamos dizer que no máximo trinta mil de capital de giro você investe num grande cliente oitenta por cento deste capital em uma venda grande aí você fica descapitalizado dos pequenos aí aquele grande cliente te engole, os cliente grandes são os piores para pagar. Eu procuro vender para cliente de pequeno e médio porte, por exemplo, eu vendo para a Johnson eles me pagam em cento e dez dias, como é que eu vou por meu capital depois eles não compram eles compram cinquenta mil, eu tenho que ir ao banco emprestar e usar pergunta se eles vão me pagar? Não vão. Eu financio o

meu cliente grande. O fornecedor quer no mínimo 50% na compra e o cliente paga em 45 dias.

PERGUNTA 9: COMO SUPEROU ESTRUTURA INADEQUADA?

Entrevistado: no início era eu e uma pessoa para atender telefone enquanto eu saía para vender, era de bom tamanho, minha estrutura hoje é muito grande e inadequada, é muito grande até para o meu negócio, eu tenho uma estrutura aqui para mais funcionários, uma estrutura que seria pra oito funcionários eu tenho só cinco, tirando o motorista são quatro eu tenho 50% da estrutura, mas eu também não quero, não tenho mais pique para crescer de novo.

ENTREVISTA 3

Entrevista concedida por dona Vânia Costa sócia da empresa Centerpel Cartuchos, no dia 13 de maio de 2014.

Rua Eric Terpins, 18 (Zona Oeste)

PERGUNTA 1: COMO SUPEROU A FALTA DE CLIENTES NA ABERTURA DE SEU EMPREENDIMENTO?

Entrevistador: Cliente é muito importante para o negócio.

Entrevistado: (início truncado na gravação) Isto, isto você não pode contar muito entendeu como é que é, há dias que você vende muitíssimo bem e outros dias que você fica no desespero, entendeu, fora a crise do país todo né que dizem que não tem mas tem, nós pequenos sabemos que tem.

Entrevistador: mas o cliente é muito importante.

Entrevistado: muito importante, muito importante, isto também sabe o que é você tem que ter as pessoas que trabalham com você, como é que vou dizer tem que gostar do que faz porque eu por exemplo adoro isto que eu faço, adoro então você passa isto para a pessoa, ontem mesmo eu fiz um pacote que a moça só faltou beijar meus pés, uma coisa tão simples, mas ela ficou encantada eu dobrei a roupar eu fiz tudo. Eu não vendo só eu gosto de participar das coisas, difícil é encontrar quem trabalha com você da mesma forma. Porque você conquista o freguês e na hora que você não tá o outro que vai atender não é igual a você, se ele volta uma segunda vez você na está de novo ele não volta mais. É difícil, o comércio é muito difícil, são muitos encargos, sabe é muita coisa que você tem para pagar, funcionários, agora que eu precisei imagina todos estes anos doze anos,, sem funcionários eu estou sempre sozinha, eu não quero funcionário eu fico muito bem sozinha, o pessoal já está tão acostumado que não liga, de repente chega e tem que esperar um pouco para ser atendido sabe que vou tá sozinha mas é que o pessoal não quer saber de trabalhar quer saber quanto vai ganhar.

Entrevistador: tem que gostar daquilo que faz para fazer bem...

Entrevistado: tem, tem, tem que ir em frente senão você desiste, acho que é por isto que muita gente abre um comércio e fecha logo, sabe porque não

tem....precisa persistir...hoje não tá bom mas amanhã vai estar não é simplesmente abrir.. puxa vida pensei que ia vender tanto.. então ninguém consegue mesmo.

Entrevistador: tudo tem que ter um começo.

Entrevistado: exato e todo começo é difícil, pra tudo na vida não é verdade? Tudo que você começa você tem que se adaptar então fica difícil, principalmente em comércio você depende de outras pessoas é até engraçado eu achava que eu nunca iria.. porque papelaria é muito difícil, porque tem muitos itens são mais de mil itens e veja bem você nunca tem tudo por incrível que pareça,são muitos itens então você tem que ter uma cabeça....nossa senhora e foi muito engraçado que nós começamos com uma loja de bijuteria ai meu marido abriu a papelaria e um dia eu fiquei sozinha na papelaria não sei porque e uma pessoa entrou pedindo bloco de canção eu não sabia o que era. Eu dou risada porque foi tão gozado, eu pedi para a pessoa entrar e procurar explicando que era meu primeiro dia.

PERGUNTA 2: COMO SUPEROU A FALTA CAPITAL?

Entrevistado: o meu marido que sempre cuidou da parte financeira da coisa entendeu? É o tal negócio você recorre a banco, faz empréstimo, não sei, não me lembro se foi feito isto, veja bem, mas hoje eu vejo que.

Entrevistador: no dia a dia você precisa.

Entrevistado: você esta vendo que o dinheiro não dá pra pagar aquelas coisas, cheque pré-datado estas coisas, você tem que ter dinheiro na conta porque o banco não vai ficar segurando teu cheque então parte pra isto para empréstimo, empréstimo em nome da empresa para capital de giro, porque hoje em dia com muito poder mas nós pequenos quem vai ter dinheiro pra ficar bancando...é difícil se eu abro um negócio agora, é difícil eu vou recorrer ao banco não tem outro jeito. O duro é sair do banco depois, o duro é isto, porque é muito abusivo o juro esta coisa toda né. Ou então é o tal negócio eu tenho um carro, com este dinheiro dou um jeito ai financio outro depois... enquanto puder ficar sem carro fica, sabe...

PERGUNTA 3: COMO VOCÊ SUPEROU PROBLEMAS NA ADMINISTRAÇÃO E NO PLANEJAMENTO?

Entrevistado: nunca tive problema na administração do negócio, eu administro tudo sozinha e dou conta pondo amor naquilo que faz não tem como se perder não é? Tantos anos trabalhando sozinha fazendo isto, uma coisa que não faço, eu até tenho vontade mas eu prefiro não fazer, é encher cartucho, entendeu? Sabe porque se a pessoa está enchendo cartucho, não pode para atender um cliente, até terminar, eu prefiro ainda não.

PERGUNTA 4: COMO VOCÊ SUPEROU A BUROCRACIA E OS IMPOSTOS?

Entrevistado: eu tenho um contador, se não, não dá, a gente não consegue fazer tudo ou você faz bem uma coisa se não, não faz, aí é contador né. Eu faço também a parte das notas fiscais eu faço um balanceamento com aquilo que nota que entrou com nota que saiu, senão pagasse uma fortuna todo mês e não é justo isto, já chega o que se paga eu tenho um balanço, tipo assim eu tenho sete mil reais de entrada eu somo mais o aluguel, mais a conta de telefone mais o contador entendeu todas as despesas eu somo, as notas de entrada e notas de saída, porque não se tira muita nota fiscal, a maioria é recibo. Então as minhas notas de saída nunca atingem o valor, então aí eu tiro na média para que não se pague muito.

PERGUNTA 5: COMO VOCÊ SUPEROU O DESCONHECIMENTO DE MERCADO?

Entrevistado: foi fácil superar eu logo me entrosei, o meu marido não porque ele vendia artigos de papelaria ele era vendedor então para ele não, entendeu? Para mim não no começo realmente até aprender tudo, mas é o tal negócio, é a força de vontade, foi bem rapidinho, rapidinho, hoje não tem segredo pra mim, a não ser as novidades né?

PERGUNTA 6: LOCALIZAÇÃO ERRADA DO IMÓVEL OU DO PONTO

Entrevistado: estou neste local há doze anos e no shopping há um ano de novo, mas houve um recomeço, eu só sai do shopping e vou para a rua, apesar de

ter sucesso, o cliente do shopping não é o mesmo da rua, quem compra no shopping, não compra em outras lojas, mesmo sendo do mesmo dono, e mesmo conhecendo a loja.

PERGUNTA 7: PROBLEMAS COM FORNECEDORES?

Entrevistado: nunca tive problemas com fornecedores, anos atrás nós comprávamos diretamente da Tilibra, comprava muito nos tínhamos até alugado um depósito para guardar as mercadorias, hoje supermercados e outros, todo mundo vende material de papelaria, cadernos, lápis etc..é difícil concorrer com os grandes fornecedores. Mas nunca tive problemas com fornecedores.

PERGUNTA 8: COMO SUPEROU A FALTA DE CONTROLE DE CUSTOS E A GESTÃO FINANCEIRA?

Entrevistado: Esta parte de controle de custos e movimentação financeira quem faz é o meu marido, ele que gerencia o financeiro. Então nunca tivemos problemas. Ele que compra ele que paga, acredito que nunca tivemos problemas senão não estaríamos há trinta anos no mercado.

PERGUNTA 9: COMO SUPEROU ESTRUTURA INADEQUADA?

Entrevistado: a estrutura que eu tenho é adequada, como meu filho está nos deixando para morar em Fortaleza, admitimos uma funcionária para a loja do *shopping*, mas eu não largo a loja sozinha. As duas lojas estão de acordo com o que nos necessitamos. Em uma das lojas trabalho sozinha e ao final do expediente vou para o *shopping* para o fechamento.

ENTREVISTA 4

Entrevista concedida por Cristina Lage, dona da empresa Ink Comunicação Visual Ltda., no dia 14 de maio de 2014.

Rua José Margarido, 80 (Zona Norte)

PERGUNTA 1: COMO SUPEROU A FALTA DE CLIENTES NA ABERTURA DE SEU EMPREENDIMENTO?

Entrevistado: Eu tenho esta empresa há dezoito, dezenove anos e desde o começo o forte dela era um cliente único, que na verdade ele ocupava quase 70% da minha capacidade produtiva a partir de um período ele, este cliente passou a pedir muito menos e exigir muito menos da gente e eu percebi uma série de problemas, como é um segmento específico supermercados eu comecei a trabalhar com *mailling marketing* com *site* e fiz uma divulgação massiva em outros clientes, outras pequenas redes de supermercados e, além do *mailling marketing* acabei fazendo um trabalho de porta em porta, peguei meu portfólio e bati na porta de todos os clientes e pequenos, pequeno potencial, pequenas redes né, que é um problema que eles enfrentam, empresa como a minha não é comum de se encontrar, então foi ótimo porque eu abri o leque prá...conseguir até superar este setenta por cento que eu estava pretendendo.

PERGUNTA 2: COMO SUPEROU A FALTA CAPITAL?

Entrevistado: olha é sempre muito específico meu caso né, eu felizmente sempre tive crédito no mercado eu nunca tive problemas com crédito, então....tinha falta de capital para investir em matéria prima eu contava com a colaboração de meus fornecedores de muitos anos que já me conhecia e também muitas vezes usando o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) buscando também empréstimos bancários eu felizmente tenho crédito com bancos ia me liberando e assim a gente ia girando né e felizmente deu tudo certo no final. Desta fase complicada eu consegui o capital de giro a partir de um ano ou dois depois da crise aí eu comecei a respirar e hoje eu tenho capital de giro razoável que dá pra segurar e manter o negócio.

PERGUNTA 3: COMO VOCÊ SUPEROU PROBLEMAS NA ADMINISTRAÇÃO E NO PLANEJAMENTO?

Entrevistado: eu administro a empresa sozinha, na foi fácil não porque sobretudo para mim porque além desta parte da administração eu tenho também a produção, não foi muito fácil é o olho do dono, vendo tudo, pesquisando tudo olhando vendo cada detalhe fazendo as compras de maneira mais crítica, fazendo várias cotações negociando bastante agora a parte administrativa mesmo não foi fácil a gente cuidar foi muito desgastante acho que haveria realmente a necessidade de ter um consultor, mas foi levando, com eu te falei, levou dois anos para gente conseguir estabilidade, mais na foi fácil não.

PERGUNTA 4: COMO VOCÊ SUPEROU A BUROCRACIA E OS IMPOSTOS?

Entrevistado: é muito confuso, até hoje eu não entendo pra isto eu tenho uma empresa e contabilidade e tenho de confiar cem por cento no que eles me dizem, mesmo tendo o simples nacional é muito complicado, é muito complicado, é muito burocrático, cada hora inventa uma lei nova eu não tenho condições psicológica de correr atrás e ficar atenta com estas mudanças, cada dia tem uma coisa nova, amanhã já é outra, e a informação é complicada você não recebe a informação, quando vai ver... você só recebe a informação quando fez alguma coisa errada..ai vem uma multa um DARF novo uma história nova, isto ai é sempre muito complicado, por isto deixo na mão de uma empresa grande que resolve porque eu jamais conseguiria..

PERGUNTA 5: COMO VOCÊ SUPEROU O DESCONHECIMENTO DE MERCADO?

Entrevistado: a minha formação, eu sou publicitária, eu trabalhei muito tempo em agências de propaganda a princípio na área de estúdio e depois eu passei para a área de produção gráfica, foi quando eu passei a ter uma noção de parte gráfica de impressão digital (intervalo) a minha formação é publicitária e aí trabalhava em estúdio a princípio e depois passei para o departamento de produção gráfica, com

isto passei a ter conhecimento mas é mais na parte de impressão gráfica de *offset* estas coisas, mas sempre pintava uma coisa de *silk* ou o principio é mais ou menos o mesmo ai depois eu sai do mercado fui para a área de editoração depois voltei para a área de *silk*, e como não é muito diferente do que fazia, antes eu estava do outro lado, agora estou do lado da produção eu comprava este material agora ponho na produção, e as coisas foram acontecendo, eu consegui conhecimento sempre perguntando para quem conhecia e eu não vi muita dificuldade não,... entrar no mercado em um segmento novo.

PERGUNTA 6: LOCALIZAÇÃO ERRADA DO IMÓVEL OU DO PONTO?

Entrevistado: o ponto do imóvel não é importante para mim eu trabalho direto com supermercado de qualquer lugar que ele esteja está ótimo eu não preciso de um ponto de rua, eu não trabalho de porta aberta, não é porta aberta,

PERGUNTA 7: PROBLEMAS COM FORNECEDORES?

Entrevistado: não nunca tive são fornecedores muito bons e muito fieis de extrema qualidade, tive um problema ou outro, mas solucionáveis, controláveis.

PERGUNTA 8: COMO SUPEROU A FALTA DE CONTROLE DE CUSTOS E A GESTÃO FINANCEIRA?

Entrevistado: com o contador só fica a parte de impostos, a parte de gerenciamento de custos inclusive orçamentos é tudo comigo, porque a gente faz a compra do material, faz todas as cotações e dá andamento ao custo de cada material isto sou eu que faço.

PERGUNTA 9: COMO SUPEROU ESTRUTURA INADEQUADA?

Entrevistado: a minha estrutura atende porque na verdade é tudo muito simples, acho que o grande volume de trabalho, nesta parte administrativa, quem faz é o contador então a equipe que eu tenho hoje é suficiente né, porque Rh estas coisas de departamento de pessoal, folha de pagamento, impostos isto quem faz é a contabilidade, isto seria um grande problema, se isto estivesse na minha mão eu teria que ter muito mais gente trabalhando no escritório, a gente fica com a parte de

produção com a parte de compra de material e elencar todos os dados e suprir o contador do faturamento, da folha, do ponto, e gerar o DARF(Documento de Arrecadação da Receita Federal).

ENTREVISTA 5

Entrevista concedida por Rubens Logan, dono da empresa Artslogan Produção Visual e Publicidade, no dia 14 de maio de 2014.

Rua Daniel Maletini, 365 (Zona Norte)

PERGUNTA 1: COMO SUPEROU A FALTA DE CLIENTES NA ABERTURA DE SEU EMPREENDIMENTO?

Entrevistado: na verdade quando montei eu já tinha alguns clientes, no momento da dificuldade nos optamos por locação, no caso eu tinha uma locação, e ajudou para eu montar o setor na minha própria casa isto ajudou bastante.

PERGUNTA 2: COMO SUPEROU A FALTA CAPITAL?

Entrevistador: neste sentido, quando você começou, você teve problemas de capital, para se manter durante seis meses ou inicialmente?

Entrevistado: foi bem difícil, eram poucos clientes e era bem apertado mesmo.

Entrevistador: você recorreu a bancos ou você teve.

Entrevistado: não cheguei a recorrer a bancos não, não cheguei a recorrer a bancos não, na verdade como trabalhava em casa tive um pouquinho de ajuda da família e deu para suprir estes momentos aí.

PERGUNTA 3: COMO VOCÊ SUPEROU PROBLEMAS NA ADMINISTRAÇÃO E NO PLANEJAMENTO?

Entrevistador: você teve problemas na administração do seu negócio ou no planejamento de seu negócio ou tudo correu satisfatoriamente pra você?

Entrevistado: não, correu tudo tranquilo de um período para cá é que a situação ficou mais complicada devido aos problemas econômicos do país alguns clientes acabaram fechando e isto deu uma complicadinha sim na situação.

PERGUNTA 4: COMO VOCÊ SUPEROU A BUROCRACIA E OS IMPOSTOS?

Entrevistador: você utiliza de um escritório de contabilidade ou de um contador para você pagar seus impostos e atender a burocracia ou você mesmo que faz?

Entrevistado: não, tudo contador e tudo terceirizado.

Entrevistador: quantos funcionários você tem?

Entrevistado: dois.

Entrevistador: dois?

Entrevistado: dois.

PERGUNTA 5: COMO VOCÊ SUPEROU O DESCONHECIMENTO DE MERCADO?

Entrevistador: Como foi pra você começar como foi conhecer o mercado onde você iria se adaptar?

Entrevistado: na verdade eu já atuava no ramo, trabalhava numa empresa de publicidade e devido também a época do plano Collor a empresa teve alguns problemas e acabou fechando e por necessidade acabei montando a minha empresa e atendendo alguns clientes que eu já conhecia, foi necessidade mesmo de mercado.

Entrevistador: o senhor já estava dentro do mercado.

Entrevistado: isto.

PERGUNTA 6: LOCALIZAÇÃO ERRADA DO IMÓVEL OU DO PONTO?

Entrevistador: você trabalha com a porta fechada vamos dizer assim o ponto, o local onde você trabalha é importante pra você ou não faz diferença?

Entrevistado: o ponto na verdade ele é mais não pelo lado comercial mas sim para atender um cliente, a localização tem que ser um pouquinho melhor e muitas vezes você recebe visitas de clientes nem sempre não é frequente. Mas como ponto de venda assim não tem importância, é só pra receber cliente e geralmente eu vou até o cliente, eu me desloco até o cliente

PERGUNTA 7: PROBLEMAS COM FORNECEDORES?

Entrevistador: você teve problemas com fornecedores?

Entrevistado: não, já conheço alguns são antigos né, fazemos uma parceria boa.

PERGUNTA 8: COMO SUPEROU A FALTA DE CONTROLE DE CUSTOS E A GESTÃO FINANCEIRA?

Entrevistador: como é que você faz com sua gestão de custos e financeira, você mesmo quem faz ou escritório de contabilidade?

Entrevistado: não, esta parte eu mesmo faço.

Entrevistador: você teve problemas ou não?

Entrevistado: é um pouquinho sim.

Entrevistador: por falta de dinheiro ou falta de controle?

Entrevistado: por falta de dinheiro mesmo.

Entrevistador: aí você recorre a banco ou não tem necessidade?

Entrevistado: hoje não mais, estou um pouquinho mais organizado.

Entrevistador: já tem um capital de giro próprio, vamos dizer assim?

PERGUNTA 9: COMO SUPEROU ESTRUTURA INADEQUADA?

Entrevistador: a tua estrutura é adequada para o trabalho que você faz?

Entrevistado: sim ela é adequada.

Entrevistador: atende as necessidades?

Entrevistado: atende as necessidades, algumas coisas também eu acabei implantando na empresa que era terceirizado fotografia, que era terceirizado eu acabei implantando na empresa, até porque o mercado esta exigindo um pouco mais no processo eu fui obrigado a implantar isto na empresa.

ENTREVISTA 6

Entrevista concedida por Nilton Jeferson Filo, sócio da empresa Sinay Produções Artísticas, no dia 11 de maio de 2014.

Rua Mandaguari, 142 (Zona Norte)

PERGUNTA 1: COMO SUPEROU A FALTA DE CLIENTES NA ABERTURA DE SEU EMPREENDIMENTO?

Entrevistado: na verdade demos início ao negócio formalmente, pois a demanda era boa e gradativamente cresceu então não tivemos problemas com falta de clientes, muito pelo contrário tivemos que ampliar o negócio investindo em equipamentos de última geração para poder supri-los.

PERGUNTA 2: COMO SUPEROU A FALTA CAPITAL?

Entrevistado: a falta de capital inicial foi superada com parceria com os próprios clientes através da moeda corrente atual chamada “permuta”. Ex: tínhamos um contrato com um dos nossos clientes, de trinta eventos somando-se 60.000,00 aproximadamente, então ao invés de apenas executar e receber, este cliente era um grande fornecedor de equipamentos profissionais de áudio. Ele pegou parte do que nos devia e pagou em equipamentos que na época nos era de suma importância. A partir deste momento começamos a nos utilizar desta ferramenta para que o volume em espécie viesse para custo e prestação de contas e o restante, em permuta em equipamentos, acessórios e outras necessidades sem que tivéssemos que dispor do valor em espécie para tal fim.

PERGUNTA 3: COMO VOCÊ SUPEROU PROBLEMAS NA ADMINISTRAÇÃO E NO PLANEJAMENTO?

Entrevistado: a administração ficou por conta a princípio, de um parceiro contador e logo após com minha produtora executiva, sócia e atual esposa que hoje administra, também a Neoralgarcias Prod.Arts. e tem em sua carteira de patrocínio empresas como Boticário, BR e Petrobras dentre outros.

PERGUNTA 4: COMO VOCÊ SUPEROU A BUROCRACIA E OS IMPOSTOS?

Entrevistado: a burocracia ainda é o grande vilão de todos nós pequenos e médios empreendedores, pois não há, não existe um plano de lei, enquadramento de área de atuação para todas as atividades e ainda mudam-se inadvertidamente e sem prévio aviso diversas regras, minutas e leis que já haviam sido estabelecidas, como é o caso agora do pagamento pelo contratante de um MEI (Microempreendedor individual) no valor de 20% em cima do valor bruto da prestação de serviço deste profissional tornando inviável a contratação a partir de agora deste tipo de seguimento.

PERGUNTA 5: COMO VOCÊ SUPEROU O DESCONHECIMENTO DE MERCADO?

Entrevistado: para superar o que não conhecíamos ainda, pois é um ramo que abre um leque amplo de atuação, que é a área de eventos, tentamos informações com empresas de parceiros mais antigas de mercado, porém o restante foi através de tentativa e erro.

PERGUNTA 6: LOCALIZAÇÃO ERRADA DO IMÓVEL OU DO PONTO

Entrevistado: Não tivemos este problema pois o nosso seguimento não depende de um imóvel ou ponto fixo para se estabelecer ou funcionar, pois é completamente produzido para e no local específico do evento.

PERGUNTA 7: PROBLEMAS COM FORNECEDORES?

Entrevistado: sim o maior e mais persistente problema é a falta de preparação e profissionalismo de alguns fornecedores principalmente nas áreas de “buffets”, segurança privada e foto/filmagem.

PERGUNTA 8: COMO SUPERAR SUPEROU A FALTA DE CONTROLE DE CUSTOS E A GESTÃO FINANCEIRA?

Entrevistado: este problema veio apenas no início pela inexperiência, mas através de planilhas bem elaboradas e verificadas diariamente, através de nossas produtoras, e contadores, evitamos o problema.

PERGUNTA 9: COMO SUPEROU ESTRUTURA INADEQUADA?

Entrevistado: não tivemos problemas com a estrutura em nenhum momento.